المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية

"دراسة ميدانية"

بحث مكمل لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه
في إدارة التعليم العالي من قسم الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالب

سعيد بن محمد بن صالح الغامدي

إشراف الأستاذ الدكتور

سعد بن عبد الله بردي الزهراني

١٤٢١هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الرسالة

عنوان الدراسة : القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية «دراسة ميدانية».

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقا للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو (Bass and Avolio).
- التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا (Tichy and Devanna).
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقا لمتغيرات الجامعة ونوع التخصص والوظيفة.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغيرات الجامعة، ونوع التخصص، والوظيفة.
- اقتراح نموذج للقائد التحويلي.

منهج الدراسة ومجتمعها وأداتها : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية الذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٢٠/١٤٢١هـ البالغ عددهم (٢٩١٢) فرداً. صمم الباحث استبانه لجمع المعلومات تكونت من قسمين: الأول معلومات أولية عن المجيب والثاني محاور الدراسة وهي محور عناصر سلوك القيادة التحويلية وعدد عباراته (٣٧) عبارة ومحور خصائص القائد التحويلي وعدد عباراته (٢٨) عبارة.

أهم نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
- أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقا لمتغير الوظيفة ولا توجد فروق وفقا لمتغير الجامعة والتخصص.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الوظيفة والتخصص ولا توجد فروق وفقا لمتغير الجامعة سوى في خاصية موجه بالقيم.

توصيات الدراسة : من خلال النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها:

- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية لتولي المناصب القيادية من خلال معرفة خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم.
- العمل على إعداد الكوادر القيادية في الجامعات وتأهيلهم تأهيلا عاليا.
- العمل على كشف معوقات التغيير والتطوير وتذليلها.
- صمم الباحث نموذجاً مقترحاً للقائد التحويلي.

مقترحات الدراسة : قدم الباحث بعض المقترحات أهمها :

- إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية في ميادين أخرى في البيئة السعودية.
- إجراء دراسة لإبراز أهم خصائص الرسول ﷺ كأعظم قائد تحويلي.

الباحث	المشرف	عميد كلية التربية
سعيد بن محمد الغامدي	أ.د سعيد بن عبد الله الزهراني	أ.د محمود بن محمد كسناوي

إهداء

إلى من لم أنعم برؤيتهما والديّ رحمهما الله.

وإلى من تولاني بعدهما بالرعاية والتربية والتنشئة الحسنة :

- جدتي لأبي وجدتي لأمي يرحمهما الله.
- أعمامي صالح وسعيد يرحمهما الله وأحمد أمد الله في عمره.
- ومرضعتي أم خبتة أسأل الله لها حسن الختام، وأم محمد شقيقة والدي يرحمها الله.

وإلى الجندي المجهول الذي وقف ورائي خلال إعدادي لهذا العمل زوجتي أم محمد يحفظها الله.

وإلى أبنائي وبناتي يحفظهم الله ويصلحهم ويوفقهم.

وإلى محبي العلم والمعرفة في كل مكان أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على النبي الأمي والقائد الملهم محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه.

أحمدك ربي حمداً كبيراً، وأشكرك شكراً عظيماً، على أن مددتني بعونك وتوفيقك لإتمام هذا العمل.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان لمقام ذلك الرجل العظيم، صاحب القلب الكبير، الذي أتشرف بالانتساب للعمل تحت لوائه، صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز «وزير الداخلية»، ولسمو نائبه صاحب السمو الملكي الأمير أحمد بن عبد العزيز، ولسمو المساعد للشئون الأمنية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن نايف بن عبد العزيز، ولمصنع الرجال «كلية الملك فهد الأمنية» والقائمين عليها وعلى رأسهم مديرها الأسبق الفريق محمد الطويان، ومديرها السابق اللواء إبراهيم الطخيس، ومديرها الحالي اللواء عبد الرحمن الفدا، حيث هيأت لي فرصة مواصلة دراستي العليا، كما أشكر جامعة أم القرى التي قبلتني طالباً بها، وجميع القائمين عليها وعلى رأسهم مديرها السابق الدكتور/ سهيل قاضي، ومديرها الحالي المكلف الأستاذ الدكتور/ ناصر الصالح، ولكلية التربية والقائمين عليها وعلى رأسهم عميدها السابق الدكتور/ صالح السيف، وعميدها الحالي الأستاذ الدكتور/ محمود كسناوي، والشكر والعرفان لقسم الإدارة التربوية والتخطيط والقائمين عليه وعلى رأسهم رئيس القسم الأسبق الدكتور/ حمزة عقيل، والرئيس السابق الدكتور/ عبد المحسن هلال، والرئيس الحالي الدكتور/ جويبر الثبتي وجميع أعضاء هيئة التدريس الذين أمدوني بمعين علمهم، وخبرتهم، ومعرفتهم.

أما المشرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور/ سعد بن عبد الله الزهراني فقد أشغلته كثيرا رغم مشاغله وأعبائه الكبيرة، وأخذت من وقته الثمين الكثير والكثير فلم أجد منه إلا رحابة صدره، وتحمله لي لكثرة زياراتي له، واتصالاتي به، فكنت أحظى على الدوام بوابل من عطائه الفكري، وغيثا من ملاحظاته الهادفة، وتصويباته السديدة، وتعليقاته المفيدة، مما كان له عظيم الأثر بعد الله في إنجاز هذا الجهد بهذه الصورة، فله مني الشكر والتقدير، والدعاء بالأجر، والثواب من الله سبحانه.

كما أشكر أعضاء لجنة مناقشة خطة البحث الدكتور/ هاشم حريري، والدكتور/ عبد القادر بكر، والدكتور/ محمد المنشي على ما قدموه من آراء صائبة، وملاحظات هادفة، حتى أصبحت الخطة بصورتها النهائية، والشكر موصول للأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم استبانه هذا البحث، حتى أصبحت في صورتها النهائية.

كما أشكر عضوي لجنة مناقشة هذه الدراسة وهما :

سعادة الدكتور/ سلطان سعيد مقصود، وسعادة الأستاذ الدكتور/ علي بن سعد القرني الذين كان لآرائهما الصائبة، وملاحظاتهما الهادفة، دور كبير في إثراء هذه الدراسة.

وأشكر كل من ساهم معي في جمع أداة هذه الدراسة أو قدم ليَّ أي مساعدة لإنجاز هذا البحث، ومنهم الدكتور/ علي بن عبدالله البردي، والأستاذ/ علي بن عبد الله الجمعان، والدكتور/ داخل بن دخيل الله الحارثي، والدكتور/ حامد بن أحمد الشنبري، والدكتور/ علي بن سعيد الغامدي، والدكتور/ عبد الله جمعان الغامدي، والدكتور/ عبد الرحمن بن أحمد هيجان، والدكتور/ محمد الغامدي، والدكتور/ عبد الله الخضر، والدكتور/ سعيد المغامسي، والدكتور/ محمد عفيفي، والدكتور/ أحمد بن سالم العامري، والعميد الدكتور/ محمد بن إبراهيم السيف، والرائد/ علي بن سعد الجامع، والرائد/ خالد بن سعد الجضعي، والأستاذ/ علي آل زاهر، والأستاذ/ منصور القحطاني، والمقدم/ محمد بن مشبب القحطاني.

كما أشكر رفيق دربي في رحلة الدارسة العميد الدكتور/ محسن بن علي الشنبري على ما قدمه من ملاحظات وآراء حول بعض أفكار هذه الدراسة.

والشكر موصول لجميع زملاء الدراسة في مرحلة الدكتوراه ولكل من ساهم معي بأي جهد في إتمام هذا البحث، وأسأل الله للجميع حسن الأجر والثواب.

والحمد لله رب العالمين ،،،،

الباحث

قائمة المحتويات

الموضـــــوع	رقم الصفحة
ملخص الدراسة	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
الفصل الأول :	١-١٦
مدخل الدراسة	٢
المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٩
أهداف الدراسة	١٠
أهمية الدراسة	١١
أسئلة الدراسة	١٣
حدود الدراسة	١٣
محددات الدراسة	١٤
مصطلحات الدراسة	١٤
الفصل الثاني :	١٧-١٠٦
أدبيات الدراسة	١٨
أولاً : الإطار النظري	١٨
المبحث الأول : التعليم العالي في المملكة العربية السعودية	
النشأة وأبرز مراحل التغيير	١٨
لمحة تاريخية	١٨
أبرز مراحل تطوير التعليم العالي السعودي..	١٩

تحديات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ٢٤
القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية التعيين والمهام ٣٧
المبحث الثاني : نظريات إدارة التغيير التنظيمي ونماذجه واستراتيجياته ٤٢
أ - أهم نظريات إدارة التغيير ٤٣
ب- أهم نماذج التغيير ٤٦
ج- استراتيجيات إدارة التغيير ٥٠
المبحث الثالث : التغيير في مؤسسات التعليم العالي ٥٢
أ - أهداف التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ٥٢
ب- أهم محفزات التغيير في مؤسسات التعليم العالي .. ٥٣
ج- أنواع التغيير التنظيمي ٥٤
د- خصائص التغيير التنظيمي ٥٥
هـ- معوقات التغيير التنظيمي ٥٦
و- مقومات نجاح التغيير في مؤسسات التعليم العالي .. ٥٨
المبحث الرابع : القيادة الفعالة للتغيير ٦٦
أ - وظائف قيادة التغيير ٦٦
ب- مهارات قائد التغيير ٦٧
ج- أدوار قائد التغيير ٧٠
المبحث الخامس : نظرية القيادة التحويلية ٧٢
أ - النشأة والتطور ٧٢
ب- اهتمامات القيادة التحويلية ٧٣
ج- أبعاد القيادة التحويلية ٧٣
د- عناصر القيادة التحويلية ٧٤
هـ- خصائص القائد التحويلي ٧٦
و- أهمية القيادة التحويلية لإدارة التغيير في الجامعات ٧٧
ز- لغة ومصطلحات القائد التحويلي ٧٨
ح- وظائف القائد التحويلي ٧٨

ط- القيادة التحويلية في المنهج النبوي ٨٢
ثانياً : الدراسات السابقة : ٩١
١ - الدراسات التي تتعلق بقيادة التغيير ٩١
أ - الدراسات المحلية والعربية ٩١
ب- الدراسات الأجنبية ٩٢
٢- الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية ٩٥
خلاصة الدراسات السابقة ١٠٣
علاقة الدراسات السابقة بهذه الدراسة ١٠٥
الفصل الثالث : ١٠٧-١١٧
منهج الدراسة وإجراءاتها ١٠٨
منهج الدارسة ١٠٨
مجتمع الدراسة ١٠٨
أداة الدراسة ١٠٨
طريقة توزيع أداة الدراسة وجمعها ١١١
الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة ١١٧
الفصل الرابع : ١١٨-١٥١
عرض النتائج وتفسيرها ١١٩
أولاً : عرض النتائج ١١٩
السؤال الأول ١١٩
السؤال الثاني ١٢٩
السؤال الثالث ١٣٨
السؤال الرابع ١٤٤
ثانيا : تفسير النتائج ١٥٢
الفصل الخامس : ١٥٨-١٧١
خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات ١٥٩
أولاً : خلاصة النتائج ١٥٩

ثانيا : التوصيات ١٦١
ثالثا : المقترحات ١٧١
المصادر والمراجع ١٧٢-١٨٦
أولاً : المصادر ١٧٣
ثانياً : المراجع ١٧٣
١- قائمة المراجع العربية ١٧٣
٢- قائمة المراجع الأجنبية ١٨٢
ملاحق الدراسة ١٨٧

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنـــوان الجـــدول	الصفحة
١	محطات التغيير في التعليم العالي مرتبة تاريخيا	٢٣
٢	معامل ثبات ألفا كرونباخ (&)	١١٠
٣	مجـتمع الدراسـة لكـل جامعـة والاسـتجابات ونسـبتها للمجتمع، والاستجابات الغير صالحة، والاستجابات الصالحة للدراسة	١١٢
٤	توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الكلية	١١٣
٥	توزيع أفراد الدراسة حسب نوع التخصص	١١٤
٦	توزيع أفراد الدراسة وفقا للوظيفة	١١٥
٧	توزيع أفراد الدراسة وفقا للعمر	١١٦
٨	المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية لعناصر سلوك القيادة التحويلية مرتبة تنازليا	١٢٠
٩	النسـب المـئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بعنصر التأثير القيادي	١٢٢
١٠	النسـب المـئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بعنصر الحفز الإلهامي	١٢٤
١١	النسـب المـئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بعنصر باستثارة التفكير	١٢٦
١٢	النسـب المـئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بعنصر بالاهتمام بالفرد	١٢٨
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص القائد التحويلي مرتبة تنازليا	١٣٠
١٤	النسـب المـئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بكون القائد يعمل قائداً للتغير	١٣١
١٥	النسـب المـئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بالشجاعة	١٣٢
١٦	النسـب المـئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بالثقة في الآخرين	١٣٣

رقم الجدول	عنـــوان الجـــدول	الصفحة
١٧	النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بكون القائد موجه بالقيم	١٣٤
١٨	النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بالتعلم المستمر	١٣٥
١٩	النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بالقدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكيد	١٣٦
٢٠	النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بالرؤية	١٣٧
٢١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقا لمتغير الجامعة	١٣٩
٢٢	اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية حسب متغير الجامعة	١٤٠
٢٣	المتوسطات والانحرافات المعيارية لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقا لمتغير الوظيفة	١٤١
٢٤	اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقا لمتغير الوظيفة	١٤٢
٢٥	اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقا لمتغير التخصص	١٤٣
٢٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الجامعة	١٤٤
٢٧	اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الجامعة	١٤٦
٢٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية لخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الوظيفة	١٤٧

رقم الجدول	عنـــــوان الجـــدول	الصفحة
٢٩	اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول مدى تمــتع القــيادات الأكاديمــية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الوظيفة	١٤٩
٣٠	اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمدى تمــتع القــيادات الأكاديمــية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير التخصص	١٥١

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنـــــوان الشـــــــــكل	الصفحة
١	مراحل تكوين الاستراتيجية	٨١
٢	توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الكلية	١١٣
٣	توزيع أفراد الدراسة حسب نوع التخصص	١١٤
٤	توزيع أفراد الدراسة وفقا للوظيفة	١١٥
٥	توزيع أفراد الدراسة وفقا للعمر	١١٦
٦	عناصر سلوك القيادة التحويلية	١٢٠
٧	خصائص القائد التحويلي	١٣٠
٨	نموذج مقترح للقائد التحويلي	١٦٢

الفصل الأول
مدخل الدراســـــة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مدخل الدراســـة

المقدمة :

الحمـــد لله القـــائل ﴿ إِنَّ اللَّـــهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ (سورة الرعد الآية:١١) والصلاة والسلام على رائد التغيير الأول نبينا محمد الذي غيرّ الكفر بالإسلام والجهل بالعلم والخرافة بالحقيقة وبعد:

فـــإن العالم يشهد تحولات جبارة، وتطورات متسارعة، وتغيرات متلاحقة فـــي شـــتى مناحـــي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، تبع ذلك تغـــيرات جذريـــة في أنماط الحياة والسلوك الإنساني، وتبدلات في القيم والمفاهيم التـــي تحكـــم العلاقات بين الأمم والشعوب، وما كان ذلك إلا نتاج الفكر الإنساني الإبداعـــي المتوثب إلى اكتشاف المجهول، والبحث عن الحلول لمواجهة المتطلبات المســـتجدة فـــي البيئات المحيطة، إلى ذلك يشير عمار (١٩٩٩، ص٢٢) بأنه لا مهـــرب من مواجهة المستقبل، وصياغة متطلباته، والتعامل مع مغيراته، ومواجهة تحدياته.

وحيث أن القرن الحادي والعشرين الميلادي قد حط رحاله، فإن المزيد من التحديات والمتغيرات والمتطلبات سوف تشكل صورة الحياة المستقبلية في مختلف الجوانـــب، ويمثل التعليم الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات ونموها، وهو السبيل إلى مواجهة التحديات، وصياغة الحلول لمشكلات الحياة الإنسانية ومتطلباتها.

لذلـــك تزايدت الدعوات لإصلاح النظم التعليمية، وتجديد محتواها وأساليبها للاســـتجابة الفعالـــة للتحديات والمتغيرات المستجدة، وحيث أن التعليم العالي يمثل المـــرحلة العليا في السلم التعليمي ونظراً لأهمية الدور الذي تضطلع به مؤسساته في تعليم الأجيال، وخدمة البحث العلمي، وخدمة المجتمع، فإنه يتحتم على القائمين علـــيه ضـــرورة إحـــداث الـــتطوير والإصلاح، وتخطيط التغيير اللازم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وفي هذا الخصوص ينادي الخطيب (١٩٩٩، ص٦) بضرورة إحداث التغيير في رسالة الجامعة وأدوارها ووظائفها لتتمكن من مواكبة التحولات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية.

يؤكد خلف (١٤١٥، ص٣٣٨) إلى أن أهم عاملين يحتمان التغيير في التعليم العالي هما التكنولوجيا والحراك الاجتماعي، وهذا آبس (Abis، ١٩٩١، ص٩) يحدد أهم محتمات التغيير في التعليم العالي ومنها ظهور مؤسسات تعليمية بديلة، وتلاشى الفروق التقليدية بين التدريس في الحرم الجامعي وخارجه، وتبني عدة استراتيجيات للتغيير، وتطوير أساليب جديدة للتعليم، واستخدام مصادر جديدة وخلاقه للتمويل، وتطوير برامج خاصة لفئات معينة من المجتمع.

ومن خلال قراءات الباحث وجد أن أهم تحديات تواجه التعليم العالي وتحتم إحداث التغيير تتمثل في تزايد الطلب على التعليم العالي فحسب ما ذهب إليه فيسوري (Vassuri، ١٩٩٨م، ص٣٣٨) أن سكان العالم من المتوقع أن يزداد من ٥ر٥ مليار نسمة حالياً إلى ١١-١٤ مليار نسمة في نهاية القرن الحادي والعشرين وبالتالي فإنه سوف يتنامى الطلب على التعليم العالي من ٦٥ مليون طالباً عام ١٩٩١م إلى ٧٩ مليون طالباً عام ٢٠٠٠م وإلى ٩٧ مليون طالبا عام ٢٠٢٥م.

ومؤسسات التعليم العالي كما يؤكد دایاز (Dias، ١٩٩٨م، ص٣٦٨) ملتزمة بالتوافق مع الاتجاهات الاجتماعية وتحيا في تغيير دائم. ومن تحديات التعليم العالي أيضاً التقدم العلمي والتقني، فقد تضاعفت المعرفة بشكل لم يسبق له مثيل، حيث أن العالم يعيش الموجه الثالثة "عصر تفجر المعلومات"، إلى ذلك يشير حجازي (١٩٩٤م، ص١٢) بقوله "إنه لأول مرة تتقادم التكنولوجيا بهذه السرعة من خلال أجيال متزاحمة كل منها يشكل تحولاً يمثل هوه مع ما سبقه فلا تلبث تكنولوجيا أن تنزل الأسواق حتى يكون الجيل الثاني والثالث قد أصبح جاهزاً".

وهذا التقدم يشكل تحدياً كبيراً لمؤسسات التعليم العالي ويتطلب منها في نظر الباحث إحداث التغيير في نظمها وبرامجها ومناهجها وهياكلها وطرق الإعداد المتبعة والاستفادة من هذا التقدم المذهل في تحسين جودة أدائها.

وفي هذا السياق يذهب السعدون وعبيد (١٩٩٤م، ص٥) إلى أن القرن الحادي والعشرين سوف يكون قرن التقدم العلمي المذهل في كافة المجالات والصناعات المتفوقة والإنتاج المتميز، وسوف يكون مليئاً بالمتغيرات التي تحتاج إلى قوى عاملة ماهرة قادرة على مواجهة هذا التقدم وتلك المتغيرات.

وقد استفادت كثير من مؤسسات التعليم العالي من هذا التقدم العلمي والتقني، ولعل ما نشاهده من أنماط مستحدثة للتعليم العالي ما هي إلى نتاج وثمرة لهذا التقدم، فلولا تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لما انتشر استخدام التعليم عن بعد والجامعة المفتوحة وغيرها من أشكال التنظيم الجامعي.

ويؤكد ذلك فيسوري (Vassuri، ١٩٩٨م، ص٣٨٧) بإشارته إلى أن التطورات الجديدة في تكنولوجيا الاتصال تساهم في إيجاد مناهج جديدة في تجميع المعلومات، وإعطاء الدروس، وتساعد في الوقت نفسه الجامعات القوية في طرح برامجها، والحصول على الدرجات العلمية داخل البلدان الأخرى. كما أن العولمة بصفتها مصطلح حديث أصبح يشكل تحدياً كبيراً لمؤسسات التعليم العالي، فقد ترابطت جسور المعرفة وتواصلت المراكز العلمية والتعليمية العالمية، وغدت المعرفة أمراً مشاعاً أكثر من ذي قبل، إلى ذلك يشير لال (١٩٩٨م، ص٣) حيث يقول :

> وقد نقلتنا ظاهرة العولمه الحالية من التركيز المحلي إلى المجتمع العالمي، وأثرت بهذا على كافة المجالات الاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، وعلى العلاقات بين الأفراد، ولم يعد بإمكان أي بلد أن يعتبر نفسه بمعزل عن تأثيرات الأحداث والتطورات الدولية، بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، وأصبح كل منا مواطناً من مواطني العالم، وأصبح علينا أن نتعلم لنعيش في القرية العالمية، وأن نكون قادرين على معرفة الآخرين والتفاهم معهم والانسجام معهم واحترام الاختلافات الثقافية والروحية التي تميزهم عنا وتحقيق مشروعات مشتركة معهم وبناء السلام والتعاون الدوليين.

ويضيف دياز (Dias، ١٩٩٨م، ص٣٧٠) بأن للعولمه آثاراً إيجابية وأخرى سلبية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحديد سياسات التعليم العالي، ويتجه طغيان التكنولوجيا على التعليم العالي وخصوصاً شبكة انترنت للمعلومات (Internet) نحو العولمه الموحدة.

ويعتقد الباحث أن كثيراً من مؤسسات التعليم العالي القوية يجب أن تعمل على التكيف مع هذا التحدي الجديد ـ العولمه ـ دون تضييع لهويتها ومعتقداتها وقيمها، ويندرج تحت ذلك جامعات العالم العربي والإسلامي التي ينبغي لها أن تلج ميدان التنافس الدولي دون الإخلال بأي من ثوابتها الراسخة، وهي قادرة على ذلك بالتوكل على الله ثم العودة إلى الابداع بجدية في العمل.

وخلال الثلث الأخير من القرن العشرين شهد التعليم العالي في مختلف دول العالم خصوصاً في الدول المتقدمة تطورات كبيرة وتغييرات جوهرية مثل نظام الساعات المعتمدة أو المكتسبة وهو كما يشير مرسي (١٤٠٧هـ، ص٥٧) من النظم الجامعية المتطورة وهو معروف وشائع في الجامعات الأمريكية وأخذت به معظم جامعات العالم ومنها بعض الجامعات العربية، وكذلك التعليم قصير الدورة، وهو عبارة عن معاهد أو كليات نشأت لسد احتياجات المجتمع من القوى العاملة في تخصصات ملحة، وأهم أنواعه كليات المجتمع في الولايات المتحدة والتي أخذت بها المملكة العربية السعودية أخيراً، ومعاهد البوليتكنيك في فرنسا وبريطانيا وبعض الدول، ومن مظاهر التطور أيضاً الجامعة المفتوحة وتعد أهم مظاهر التعليم عن بعد، وهذا النمط من التعليم لعله يسهم في حل مشكلة تزايد الطلب على التعليم العالي، وكذلك في تقديم فرص التعليم لمن فاتهم قطار التعليم من الكبار، أو المرتبطين بمسئوليات حياتهم. ومن تطورات التعليم العالي إدخال التقنيات المتطورة في مؤسساته، فقد خطت معظم مؤسسات التعليم العالي في العالم خطوات إيجابية جبارة في سبيل تطوير نظمها وسياساتها وطرق الإعداد وبرامجه باستخدام التكنولوجيا المتطورة، وأهم مظاهر هذا التطور دخول الحاسب الآلي في تسهيل العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وكذلك ما يشاهد اليوم من انتشار واسع لشبكة انترنت للمعلومات (Internet) في العالم، ولعل مؤسسات التعليم العالي من أكبر المستفيدين من هذه التقنية المتطورة التي تمكن مستخدميها من التجول عبر دور النشر العالمية، والمراكز العلمية، والجامعات والمكتبات،

والتنقل بين قواعد المعلومات بكل يسر وسهولة، واستخدام البريد الإلكتروني (E-mail) في التواصل مع الآخرين مما يفعّل عملية الاتصال في المؤسسة الجامعية نفسها ومع غيرها من المؤسسات ذات العلاقة.

ولعل العالم العربي اليوم أحوج ما يكون إلى ضرورة مراجعة وإصلاح النظم التعليمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، حيث يشير نشابه (١٩٩٨م، ص٥) إلى " أن العالم على عتبة قرن جديد، وكل المؤشرات تبشر بطاقات جديدة، وكشوفات جديدة، وقدرات هائلة ستوضع تحت تصرف أجيال المستقبل، وهذه الطاقات ستحتاج إلى أساليب جديدة للتعامل مع مصادر المعرفة، ويؤكد أن شبابنا اليوم بحاجة لكتاب جديد بعنوان (تعلم كيف تفكر لتكون مجدداً ومبدعاً) فعالم الغد هو عالم الآفاق الجديدة والكشوفات".

في حقيقة الأمر يبدو أن مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي لا زالت مقلدة ونمطية في أساليب التعليم، ومعقدة في نظمها وسياساتها، هذا ما يؤكده نوفل وكمال (١٩٩٠م، ص٤١) بقولهما:

> يحتاج التعليم العالي العربي إلى تحديث محتواه قدر حاجته وتطوير هياكله. لقد قامت الثورة العلمية التكنولوجية على أساس علوم جديدة (علوم إلكترونية والمعلومات وغيرها) وارتبطت بصناعة جديدة (الصناعات الإلكترونية ـ والفضائية ـ والبيولوجية) ولا يزال تعليمنا ومجتمعاتنا متخلفة عن هذه وتلك، فنحن لم نعش بدرجة كافية عصر الصناعة في عالم تجاوز عصر الحضارة الصناعية إلى حضارة عصر المعلومات.

ولأن للتعليم العالي دور هام في تلبية احتياجات المجتمع المستجدة يقول الأطرش (١٩٩٧م، ص١١):

> الاتجاهات الحالية للتعليم العالي والتحديات المعقدة التي تواجهه وتلك المتوقعة خلال القرن القادم على مستوى الوطن العربي والعالم أجمع تقتضي منا إعادة النظر والتفكير في دوره ومهمته، كما تتطلب بلورة نهوج جديدة له، ووضع سلم لأولويات تطويره المستقبلي، وتوسيع نطاق

المشاركة في جهود التحديث والتطوير بما يضمن تلبية احتياجات ومتطلبات التنمية الحالية والمستقبلية لمجتمعنا العربي الذي يشهد تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، وهنا لابد من التأكيد على أهمية التجديد الذي يقوم على الأصالة.

ومن خلال قراءات الباحث في أدبيات دراسته وجد أنه قد بذلت جهود طيبة على مستوى الوطن العربي خلال العقد الماضي في سبيل تطوير التعليم العالي ودفعه لمواجهة التحديات المستجدة حيث عقد عدد من المؤتمرات والندوات في مختلف الدول العربية تناولت مختلف جوانب التعليم العالي ومشكلاته، وطرح فيها عدد كبير من البحوث تناولت تشخيص أمراضه ووصفت الدواء. وقد كان لوزارات التعليم العالي العربية، واتحاد الجامعات العربية، ومكتب التربية العربي لدول الخليج، والفرع الإقليمي لليونسكو، والجامعات، والجمعيات العلمية المتخصصة، وغيرها جهود جبارة في تلك المؤتمرات والندوات.

وحيث أن تلك المؤتمرات والندوات خرجت بالعديد من التوصيات التي تنادي بالتغيير لتطوير التعليم العالي ومؤسساته في الوطن العربي، إلا أن أي توصيات تبقى حبراً على ورق إن لم تجد من يضعها حيز التنفيذ وهذا في نظر الباحث يتطلب عدد من المقومات والإمكانات التي ينبغي أن تتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي مثل:

- وجود القيادات الأكاديمية المؤهلة الراغبة في التغيير والقادرة على إحداثه.
- توفر الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة للتغيير.
- توفر المعلومات والبيانات وتقنيات الاتصال.
- انتهاج التخطيط الفعال والتركيز على التخطيط الاستراتيجي في التخطيط للتغيير.

فالتغيير لن يقوم ولن تؤتى أكله ما لم تتوفر له تلك المقومات والإمكانيات. والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية يواجه كغيره من أنظمة التعليم العالمية

تحديـات جسـام تتطلـب إحداث التغيير والتعامل مع المستجدات، وذلك يتطلب بصـورة أساسـية قـيادات مؤهلـه وقادرة على تحويل الجامعات السعودية نحو المستقبل، ومواجهة متغيراته المستجدة بنجاح، لذلك فهذه الدراسة تناولت القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للتعرف على مدى ممارستها للقيادة التحويلية في ادارة عملية التغيير، فهذا النمط من القيادة قد ثبتت أهميته في ميدان التعليم العالي، وفي هذا الخصوص تؤكد هوبر (Huber, 2000, P. 2) بأن القيادة التحويلية تعتبر جوهـرية لإيجـاد مؤسسـات قوية للتعليم وبالتالي قيادة تلك المؤسسات لمواجهة التحديات الملحة التي تواجه التعليم العالي.

والقيادة التحويلية للتعليم العالي تتطلب قادة بمهارات عالية وقدرات متميزة فـي كيفية التعامل مع الآخرين، وكيفية إدارة الحياة الفكرية، بالإضافة إلى القدرة علـى الخطابـة والقدرة على معالجة قضايا التعليم العالي من خلال أسلوب كتابي يتمـيز بالشـمول والموضـوعية، وحيث أن القائد التحويلي وفقاً لـ تكي وديفانا (Ticky and Devanna) يتمـيز بعـدد من الخصائص الجوهرية التي تمكنه من تحويـل منظمته نحو الأفضل ومجابهة التحديات المستقبلية لذلك فإن هذا النمط من القـادة يعتبر ضرورياً في ميدان التعليم العالي، وفي هذا الخصوص يقول مونتز (Munitz, 1995, P. 3) ينبغـي علـى قـائد التغيير الأكاديمي أن يخوض غمار المخاطـرة، وأن يكـون ممن يعتمد عليه، وأن يتوفر لديه قدر كبير من الإحساس والشجاعة، وأن يعرف كيف يسوق خدمات مؤسسته.

ومـن خـلال عناصـر سـلوك القـيادة التحويلـية عـند باس وأفوليو (Bass and Avolio) وخصـائص القـائد التحويلـي عـند تكـي وديفانـا (Ticky and Devanna) فـإن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية ينبغي أن يكونـون مؤهليـن لممارسة سلوك القيادة التحويلية وأن يمتلكون خصائص القائد التحويلـي وذلك لقيادة جامعاتهم نحو المستقبل المنشود ومواجهة التحديات الملحة والعبور نحو الألفية الثالثة باقتدار، وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة :

إن التغيير يحدث في الجامعات السعودية ولكنه قد يكون بطيئاً أو غير مخطط بشكل جيد، أو قد تعترض سبيله بعض العقبات الصعبة، يؤكد ذلك البازعي (١٤١٩، ص٩١) حيث يشير إلى أنه (كي تنطلق عملية التغيير لابد من أن يقتنع أعضاء هيئة التدريس بأهمية التغيير والحاجة إليه، وبالنظر إلى الواقع يتبين أن عملية التغيير قد لا تنطلق، وإن بدأت قد لا تكتمل)، وقد تفشل جهود التغيير لضعف القيادة حيث تتطلب إدارة عملية التغيير قيادة فعالة ذات مهارات وقدرات عالية، وقد أكدت دراسة لي (Lee, 1995) على أن أهم أسباب فشل التغيير تكمن في ضعف القيادة، وضعف الاتصال، وضعف التوجيه، وضعف الالتزام، فمهما بذل من جهد في التخطيط والتحضير للتغيير فمن غير الممكن أن يحقق النتائج والأهداف المنشودة في غياب أو ضعف القيادة، فالقيادة في نظر الباحث تشكل الأساس والعنصر الجوهري لنجاح التغيير في الجامعات، إذ بدون قيادة واعية ومدركه ومؤهله لا يمكن أن تدار عملية التغيير بنجاح في ظل المتغيرات المستجدة، فالتحديات الجسام التي تواجه مؤسسات التعليم العالي السعودية تتطلب نوعية مختلفة من القيادات تمتلك من المهارات والقدرات ما يمكنها من تحمل مسئولياتها نحو تطوير الجامعات وتأهيلها لدخول القرن الجديد ومواجهة تحدياته بكل كفاءة واقتدار، في إطار دعوة الدين الإسلامي للتطوير نحو الأفضل بالدعوة إلى التفكير.

إن مشكلة القيادة أمر في غاية الأهمية، فالمرحلة الراهنة مرحلة تحول من قرن إلى قرن، والمتغيرات المحيطة بالجامعات السعودية تشكل ضغوط كبيرة لإحداث التغييرات اللازمة، وفي هذا الصدد يؤكد (الثبيتي والقرشي،١٤١٨) على أهمية انتقاء العقول القادرة على الابتكار والتجديد والتصور الصحيح، فالعقول المطلوبة للجامعات السعودية هي العقول التي تتفاعل بداخلها القوى المؤثرة على التعليم كما تتفاعل تلك القوى في البيئة الخارجية.

ولشعور الباحث من خلال عرضه السابق بأن القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم لهذه المرحلة نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام

تمكن القائد إذا ما مارسها من إدارة التغيير في منظمته بنجاح وتحويلها إلى وضع جديد ومختلف يلبى الطموحات والمتطلبات المستجدة ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية.

وحيث أن عدداً من الدراسات قد تناولت القيادة التحويلية في المجتمعات الغربية من حيث عناصرها وخصائصها، وأهمية ممارستها، فدراسة باربر (Barber, 1990) أكدت أهمية ممارسة القيادة التحويلية، وأوضحت العلاقة القوية بين القيادة والتغيير التنظيمي، ودراسة فون (Foughn, 1991) أكدت أهم ثلاث خصائص للقادة التحويليين وهي:

أنهم مجسدون للقيم وقادرون على ابراز حاجات منظماتهم، أنهم أصحاب رؤى، أنهم وكلاء للتغيير، كما اتضح من دراسة زيلنزكي (Zielinski, 1996) أن رئيسة جامعة شمال داكوتا شيفي (Shaffee) تملك خصائص القيادة التحويلية كما أكدت أن جامعة فيفن (Fifin) في ادارتها تعتبر مثالٌ للقيادة التحويلية الناجحة لأن رئيسها مارس القيادة التحويلية في احياء مؤسسة ميته.

هذه الدراسات وغيرها توضح أن مشكلة القيادة في المنظمات الغربية ومنها الجامعات قد تم تناولها بالدراسة والبحث، وهذه الدراسة تناولت القيادة التحويلية من حيث عناصرها، وخصائصها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى ممارسة القيادة التحويلية وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى :

١) التعرف على مدى ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية لأسلوب القيادة التحويلية وفق العناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو (Bass And Avolio) والتي أطلق عليها (Four I, S) وهي:

(التأثير المثالي أو القائم على القدوة والمثال Idealized Influence – الحفز الإلهامـــي Inspirational Motivation – الإســـتثارة الفكرية Intellectual Stimulation – الإهتمام بالفرد Individualized Consideration).

٢) التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القـــائد التحويلـــي التي حددها تكي وديفانا (Tichy And Devanna) وهي: (يعتـــبر نفســـه قـــائداً للتغيير Change Agent، شجاع Courageous، يثق بالآخريـــن Believe In People، موجه بالقيم Value - Driven، يتعلم مدى الحياة Life Long Learner، قادر على التعامل مع التعقيد، والغموض وعدم الـــتأكد Able To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty، له رؤية Visionary).

٣) الـــتعرف علـــى الفروق ذات الدلالة الاحصائية إن وجدت بين إجابات أفراد الدراســـة بخصوص مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة).

٤) الـــتعرف علـــى الفـــروق ذات الدلالة الاحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بخصـــوص مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة).

٥) اقتراح نموذج للقائد التحويلي.

أهمية الدراسة :

تناولـــت هذه الدراسة جانباً هاماً من جوانب إدارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وهو إدارة التغيير من حيث مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعـــات الســـعودية للقيادة التحويلية أثناء عملية التغيير في وحداتهم الأكاديمية ومدى تمتع تلك القيادات بخصائص القائد التحويلي.

فهذا البحث تناول بالدراسة العلمية، والميدانية موضوعاً جديداً لم يسبق أن طـــرق مـــن قبل محلياً حسب علم الباحث، وهو جانب القيادة التحويلية، خصوصاً وأن هـــذا الأســـلوب القـــيادي بـــدأ يـــأخذ مكانة مرموقة في الدراسات والبحوث المعاصرة والمتعلقة بعملية التغيير في المنظمات الاجتماعية.

وحيث أن الباحث يرى بأن هذا الأسلوب القيادي بما يحويه من مبادئ وعناصر وخصائص ومهام هو أسلوب ملائم لقيادة التغيير في الجامعات السعودية، لذا فإنه يسعى في دراسته الحالية إلى تشخيص واقع سلوك القيادة التحويلية الممارس في إدارة التغيير والخصائص الشخصية، والمهنية للقادة العاملين في الجامعات السعودية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات، والمقترحات في ضوء النتائج.

ويدعم أهمية هذه الدراسة أيضاً ما ذهب إليه الهواري (١٩٩٦،ص٧٢) حيث يقول: «إن الذين يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي للقيادة التحويلية متواجدين في كل مكان، كل ما هو مطلوب هو اكتشافهم والعناية بهم ورعايتهم»، وكذلك ما أوصت به دراسة تكر (Tucker, 1995) من ضرورة إجراء بحوث عن القيادة في التعليم العالي وبذلك يمكن أن يلخص الباحث أهمية دراسته في النقاط التالية :

١- أن هذه الدراسة تعد رائدة في نظر الباحث لعدم إجراء مثلها حسب علمه، وبالتالي يأمل الباحث أن تكون دراسته إضافة علمية في مجال إدارة التغيير في التعليم العالي.
٢- تساعد الدراسة الحالية في الوقوف على واقع قيادة التغيير في الجامعات السعودية، ومدى ممارسة القيادة التحويلية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وبناء على نتائج الدراسة يقدم الباحث التوصيات والمقترحات المناسبة.
٣- يمكن أن يكون في نتائج هذه الدراسة وتوصياتها واقتراحاتها ما يساعد المسئولين في التعليم العالي على تطوير هذا الحقل الهام وحسن اختيار قياداته.
٤- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسئولين عن التعليم العالي لمعرفة الخصائص الشخصية والمهنية للقيادات المطلوبة لمؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات المحيطة.
٥- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسئولين في التعليم العالي على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية، وتصميم الدورات لاعداد القيادات التحويلية.

٦- يؤمل أن تتوصل نتائج هذه الدراسة إلى معالجة مشكلات القيادة في الجامعات السعودية التي تعاني من الضعف وعدم الكفاءة لدى كثير من القيادات الاكاديمية الغير مؤهله إن اتضح ذلك للباحث.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدارسة عن الأسئلة التالية :

١) ما مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفق العناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو (Bass And Avolio) في ادارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٢) ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا (Tichy And Devanna) من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟

٣) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة) ؟

٤) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمدى تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة) ؟

٥) ما هو النموذج المقترح لتطوير القائد الأكاديمي؟

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على دراسة القيادة التحويلية من خلال :

١) عناصرها الأربعة التي حددها كلاً من باس وأفوليو (Bass And Avolio, 1994) وهي (التأثير المثالي أو القائم على القدوة والمثال Idealized Influence – الحفز الإلهامي Inspirational Motivation – الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation – الإهتمام بالفرد Individualized Consideration).

٢) خصـــائص القـــائد التحويلـــي التـــي حددهـــا تيكـــي وديفانـــا (Tichy And Devanna 1986) وهـــي (يعتبر نفسه قائداً للتغيير Change Agent، شـــجاع Courageous، يثق بالآخرين Believe In People، موجه بالقيم Value - Driven، يتعلم مدى الحياة Life Long Learner، قادر على الـــتعامل مـــع التعقـــيد، والغمـــوض وعـــدم التأكد Able To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty، له رؤية Visionary).

الحـــدود المكانـــية : تناولـــت الدراســـة أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور بالجامعات السعودية الثمان داخل المملكة العربية السعودية.

الحـــدود الزمانـــية: تـــم بحمد الله وتوفيقه تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٠/١٤٢١هـــ.

محددات الدراسة :

لا يخلـــو بحث من أوجه القصور التي ليس في مقدور الباحث التحكم بها، ومـــن الصعوبات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة ندرة المراجع العربية في موضـــوع القـــيادة التحويلـــية، وعـــدم تفاعل عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة وإحجامهم عن الإجابة رغم محاولات الباحث المتكررة لرفع عدد المستجيبين.

مصطلحات الدراسة :

التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

عـــرفه الزهرانـــي (١٤١٦هـــ، ص٧) على أنه تعديل هادف ومقصود في ســـلوك الأفراد أو في البنية التنظيمية أو فيهما معاً وهذا التعديل قد يكون جزئياً أو كلياً متدرجاً أو دفعة واحدة.

وفي هذه الدراسة يعني الباحث بالتغيير أي تطوير أو تحسين أو تعديل في هياكل ونظم وبرامج وقيادات مؤسسات التعليم العالي السعودية.

إدارة التغيير :

عـــرفها أفـــندي (١٩٩٤م، ص١٠) بأنها حركة الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديـــدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتتجنب

عوامـــل التغيـــير الســـلبي، وهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لأحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

وتعنـــي إدارة التغيير في هذه الدراسة عملية تخطيط وتحديد أهداف التغيير وتحديد خطوات تنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه في المنظمات.

إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي :

عـــرفها الزهراني (١٤١٦هــ، ص١٤) بأنها مدخل حديث يعمل على رفع قـــدرة وكفـــاءة مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيه والاستفادة من ثماره وتجنب سلبياته.

وفـــي هذه الدراسة يقصد الباحث بإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي عملـــية تخطـــيط وتحديد أهداف التغيير ورسم إجراءات وخطوات تنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه.

القيادة التحويلية :

عرفها بورنز (Burnes, 1987) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلـــى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

وتعـــرفها حسن (١٩٩٩، ص٢٤٤) بأنها مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير، وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة.

وتعنـــي **القيادة التحويلية**: في هذه الدراسة ذلك الأسلوب القيادي المشتمل علـــى الأربعـــة العناصر التي حددها كل من باس وأفوليو (Bass And Avolio) وهـــي: (التأثـــير المثالي أو القائم على القدوة والمثال، Idealized Influence – الحفز الإلهامي، Inspirational Motivation – الإستثارة الفكرية، Intellectual Stimulation – الإهتمام بالفرد، Individualized Consideration).

القائد التحويلي :

يعـــــــــرفه بـــــــــاس وســـــــــبانقلر وياماريـــــــــــنو (Bass and Spangler ،Yammarino, 1993, P.82) بأنه القائد الذي يعمل على رفع حاجات التابعين ويبرز تغييرات مثيرة في الأفراد والمنظمة.

ويعـــرفه الهـــواري (١٩٩٩، ص٤٧) «بأنه القائد الذي يرفع من مستوى

التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات».

ويقصد **بالقائد التحويلي** في هذه الدراسة ذلك القائد الذي يتمتع بالخصائص التـــي حددهـــا تكـــي وديفانا (Devanna ،Tichy) وتتمثل في من يعد نفسه قائدا للتغيـــير Change Agent، شـــجاع Courageous، يثق بالآخرين Believe In People، موجه بالقيم Value - Driven، يتعلم مدى الحياة Life Long Learne، قـــادر علـــى التعامل مع التعقيد، والغموض، وعدم التأكد Able To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty، له رؤية Visionary.

القـــيادات الأكاديمـــية: وتعني في هذه الدراسة جميع مديري الجامعات ووكلائهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

الفصل الثانى
أدبيات الدراسة

أولا : الإطار النظري

المبحث الأول : التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية : النشأة وأبرز مراحل التغيير

المبحث الثاني : نظريات إدارة التغيير التنظيمى ونماذجه واستراتيجياته

المبحث الثالث : التغيير فى مؤسسات التعليم العالى

المبحث الرابع : القيادة الفعالة للتغيير

المبحث الخامس : نظرية القيادة التحويلة

ثانياً : الدراسات السابقة

الفصل الثاني

أدبيـــات الدراســـة

أولاً : الإطار النظري :

المبحث الأول : التعليم العالي في المملكة العربية السعودية النشأة وأبرز مراحل التغيير

لمحة تاريخية :

يعتـــبر التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حديث النشأة قياساً بنشأة التعليم العالي في مصر والدول الغربية. وقد تمثلت البدايات الأولى لهذا النوع من التعليم في إنشاء كلية الشريعة في مكة المكرمة عام ١٣٦٩هـــ حيث ضمت الدفعة الأولى خمسة عشر طالباً شكلوا النواة الأولى لطلاب التعليم العالي في المملكة، تلا ذلك إنشاء كلية التربية عام ١٣٧٢هـــ في مكة المكرمة أيضاً بعد تعديل اسمها من كلـــية المعلمين ، بعد ذلك قامت كلية الشريعة في الرياض عام ١٣٧٣هـــ (الداود، ١٤١٦هـــ، ص١٧٤).

وشـــهد عام ١٣٧٧هـــ ولادة أول جامعة سعودية بصدور المرسوم الملكي رقـــم (١٧) وتـــاريخ ٢١ ربيع الأول ١٣٧٧هـــ الذي قضى بإنشاء جامعة الملك سـعود في الرياض. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٨هـــ، ص٢). ثم توالى تأسيس الجامعات السعودية تباعاً كما يلي:

فـــي عـــام ١٣٨١هـــــ تأسست الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وهذه الجامعـــة تولي اهتماماً خاصة بأبناء العالم الإسلامي وإعدادهم لحمل لواء الدعوة الإسلامية الصحيحة في بلادهم. (الخضير، ١٤١٩هـــ، ص١٢٧).

وفـــي عـــام ١٣٨٧هـــ تأسست جامعة الملك عبد العزيز في جدة كجامعة أهلية ثم تحولـــت إلـــى حكومـــية عام ١٣٩١هـــ. وفي عام ١٣٩٤هـــ قامت جامعة الإمام محمـــد بـــن ســـعود الإســـلامية في الرياض. وفي عام ١٣٩٥هـــ تشكلت جامعة البـــترول والمعادن بالظهران بتحويل كلية البترول والمعادن إلى جامعة، وفي عام ١٤٠٧هـــــ تم تعديل اسمها إلى جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (وزارة التعليم العالي، ١٤١٦هـــ، ص٢٥).

وشــهد عــام ١٣٩٥هــــ قيام جامعة الملك فيصل في مدينة الهفوف في الإحســاء حيــث مقرها الرئيسي ويوجد لها فرع في الدمام. بينما قامت جامعة أم القــرى في مكة المكرمة عام ١٤٠١هــ بعد أن تم فصل كليتي الشريعة والتربية فـــي مكة المكرمة عن جامعة الملك عبد العزيز في جدة وأضيف إليها سبع كليات حديثة (جامعة أم القرى، ١٤١٧هــ).

وكــان عام ١٤١٩هــ ميلاد أحدث جامعة سعودية في مدينة أبها بالمنطقة الجنوبــية مــن المملكــة وذلك بضم فرعي جامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك سعود وإعادة هيكلتها في جامعة مستقلة تحمل اسم جامعة الملك خالد تمهيداً لاضافة كليات جديدة حسب متطلبات التنمية الاجتماعية.

هــذا إيجاز تاريخي لنشأة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث اقتصــر الباحــث على الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي فقط وتوجد كليات أخرى تتبع كلاً من وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات، ومؤسسة التعليم الفني والتدريب المهني، وكليات عسكرية، وكليات صحية.

أبرز مراحل تطوير التعليم العالي السعودي :

هــناك محطــات تاريخية هامة مثلت أهم مراحل التغيير في مسيرة التعليم العالي السعودي يوردها الباحث كما يلي:

المحطة الأولى : إنشاء أول جامعة سعودية :

إنشــاء جامعة الملك سعود عام ١٣٧٧هــ كأول جامعة سعودية لها هيكلها التنظيمي واستقلالها المالي والإداري وأصبحت تعرف فيما بعد بــ «الجامعة الأم» وهــذا يمــثل بداية تحول مسار التعليم العالي في المملكة إلى عهد جديد. (وزارة التعليم العالي، ١٩٩٨م، ص٢).

المحطة الثانية : صدور وثيقة سياسة التعليم :

صــدور وثــيقة سياســة التعلــيم عن اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربــيــة الســعودية في عام ١٣٩٠هــ (الحقيل، ١٤١٦هــ) وقد حددت الأسس التي يقوم عليها التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث تضمنت الوثيقة أهداف التعليم العالي وهي:

- تنمية عقيدة الولاء لله ومتابعة السير في تزويد الطالب بالثقافة الإسلامية التي تشـعره بمسـئولياته أمام الله عن أمة الإسلام لتكون إمكانياته العلمية والعملية نافعة ومثمرة.
- إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً لأداء واجبهم في خدمة بلادهم والنهوض بأمتهم في ضوء العقيدة السليمة ومبادئ الإسلام السديدة.
- إتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.
- القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي فـي الآداب والعلوم والمخترعات، وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهات التنمية.
- الـنهوض بحـركة التألـيف والإنـتاج العلمي بما يطوع العلوم لخدمة الفكر الإسـلامي ويمكـن الـبلاد من دورها القيادي لبناء الحضارة الإنسانية على مـبادئها الأصـيلة التي تقود البشرية إلى البر والرشاد، وتجنبها الانحرافات المادية والإلحادية.
- تـرجمة العلـوم وفـنون المعرفة النافعة إلى لغة القرآن، وتنمية ثروة اللغة العربـية من المصطلحات بما يسد حاجة التعريب ويجعل المعرفة في متناول أكبر عدد من المواطنين.
- القـيام بالخدمات التدريبية والدراسات التجديديه التي تنقل إلى الخريجين الذين هم في مجال العمل ما ينبغي أن يطلعوا عليه مما جد بعد تخرجهم.

ففي هذه المرحلة تم رسم سياسة التعليم العالي ووضعت الخطوط العريضة التي تؤطر مسيرته.

المحطة الثالثة : إنشاء أول كلية للبنات تابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات :

بـدأ الاهتمام بالتعليم العالي للبنات بإنشاء كلية التربية للبنات بالرياض عام ١٣٩٠هـ تحـت مظلة الرئاسة العامة لتعليم البنات والتي لازالت تضطلع بهذا الـدور حيـث تشـرف من خلال وكالة الرئاسة لكليات البنات على جميع كليات التربـية وكلـيات إعـداد المعلمات التي أنشأت تباعاً في مختلف مناطق المملكة. (الرئاسة العامة لتعليم البنات، ١٤١٦هـ، صـ٢٣).

المحطة الرابعة : إنشاء وزارة التعليم العالي :

نظـــراً لتنامـــي عـــدد الجامعات والكليات والطلاب تم إنشاء وزارة التعليم العالـــي في عام ١٣٩٥هـ لتتولى الإشراف على الجامعات السعودية والعمل على تخطيط التعليم العالي وتطوره. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٦هـ، صـ٢٤).

المحطة الخامسة : إنشاء كليات إعداد المعلمين :

نظـــراً للحاجـــة الملحة لمعلمين سعوديين لمراحل التعليم العام قامت وزارة المعـــارف بإنشـــاء كليات إعداد المعلمين فأنشأت أولاً في عام ١٣٩٦هـ كليتين متوســـطة، تنامي عدد هذه الكليات حتى شمل جميع مناطق المملكة وطورت إلى كليات جامعية لمدة أربع سنوات تمنح درجة البكالوريوس لخرجيها في تخصصات متنوعة تلائم معلمي التعليم العام. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٦هـ، صـ٦٢).

المحطة السادسة : تأسيس المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني :

فـــي هذه المرحلة اتجه الاهتمام إلى التعليم التقني والفني فتأسست المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عام ١٤٠٠هـ. وأنشأت عام ١٤٠٣هـ أول كلـــية تقنـــية فـــي الرياض تحت إشراف هذه المؤسسة وهي كلية متوسطة تمنح الدبلـــوم. ثم تنامي عدد هذا النوع من الكليات حتى انتشر في جميع مناطق المملكة وقـــد طـــورت الكلية التقنية بالرياض إلى أربع سنوات تمنح درجة البكالوريوس لخـــريجها فـــي عدد من التخصصات التقنية. وفي عام ١٤١٨هـ صدر قرار من مجلـــس الوزراء بضم كليتي الاتصالات في الرياض وجدة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٨هـ، صـ٢٥).

المحطة السابعة : إنشاء الكليات الصحية :

قامـــت وزارة الصحة بإنشاء ثلاث كليات صحية متوسطة عام ١٤١٣هـ في كل من الرياض والدمام وأبها. (وزارة التعليم العالي، ١٤١٦هـ، صـ٦٤).

المحطة الثامنة : صدور نظام مجلس التعليم العالي والجامعات :

فـــي هـــذه المحطـــة وضـــع نظام جديد للجامعات السعودية حيث صدرت الموافقـــة السامية بموجب المرسوم الملكي رقم م/٨ وتاريخ ١٤١٤/٦/٤هـ على نظـــام مجلس التعليم العالي والجامعات. حددت مواد هذا النظام الهيكل العام للبيئة

التنظيمية الجامعية في بعديها الأكاديمي والإداري وقد أقر هذا النظام بأن الجامعة ذات شخصية معنوية ذات ذمة مالية لها حق التملك والتصرف والتقاضي. (وزارة التعليم العالي، ١٩٩٨م، ص٧).

المحطة التاسعة : إنشاء كليات المجتمع :

اعتماد أنماط جديدة للتعليم العالي حيث صدرت موافقة مجلس الوزراء على إنشـاء كلـيات المجـتمع لتلبية احتياجات اجتماعية ملحة، وأخضعت هذه الكليات للإشـراف المباشر لجامعتي الملك سعود وجامعة الملك فهد واستقبلت ثلاث كليات مـنها فـي كـل مـن حـائل وتبوك وجيزان طلابها اعتباراً من العام الدراسي ١٤١٨/١٤١٩هـ. (الخضير، ١٤١٩هـ، ص١٤٠).

المحطة العاشرة : إنشاء الكليات الأهلية الغير ربحية :

حيـث أن جمـيع مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هي مؤسسات حكومية ونظراً لأهمية مساهمة القطاع الخاص في هذا النوع من التعليم فقـد صدرت موافقة مجلس الوزراء عام ١٤١٩هـ بالسماح للقطاع الأهلي بإنشاء كلـيات غـير ربحـية وقد استقبلت طلائع هذا النوع من التعليم الدفعة الأولى من طلابهـا اعتباراً من العام الدراسي ١٤٢٠/١٤٢١هـ وهي كلية الأمير سلطان في الـرياض وكلية الأمير سلطان للسياحة والفندقه في أبها وكلية عفت للنبات وكلية دار الحكمة للنبات في جدة.

ويعـتقد الباحث أن هذا التوجه سوف يساهم في توسيع قاعدة التعليم العالي ويـؤدي إلى استيعاب أعداد كبيرة من خريجي الثانوية مما سوف يقلل من الضغط على مؤسسات التعليم العالي الحكومية (انظر الجدول رقم «١»).

جدول رقم (١)

محطات التغيير في التعليم العالي مرتبة تاريخياً

المحطة	التاريخ	الحدث
الأولى	١٣٧٧	إنشاء جامعة الملك سعود
الثانية	١٣٩٠	صدور وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية
الثالثة	١٣٩٠	بدأ الاهتمام بالتعليم العالي للبنات بإنشاء كلية التربية للبنات بالرياض
الرابعة	١٣٩٥	إنشاء وزارة التعليم العالي
الخامسة	١٣٩٦	البدء في إنشاء كليات لإعداد المعلمين حيث أنشأت كليتين متوسطة
السادسة	١٤٠٠	تأسيس المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وتم إنشاء أول كلية تقنية في الرياض عام ١٤٠٣هـ
السابعة	١٤١٣	قيام وزارة الصحة بإنشاء ثلاث كليات صحية فيكل من الرياض، الدمام، أبها
الثامنة	١٤١٤	صدور نظام مجلس التعليم العالي والجامعات
التاسعة	١٤١٨	إنشاء أول ثلاث كليات للمجتمع في كل من حائل ، تبوك ، جيزان
العاشرة	١٤١٩	صدور الموافقة السامية بالسماح للقطاع الخاص بإنشاء كليات غير ربحية

تحديات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

يواجـــه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كغيره من أنظمة التعليم في دول العالم عدد من التحديات التي تحتم إحداث التغيير لتطوير هياكله التنظيمية وتجديد محتواه ورفع مستوى تأهيل قواه البشرية، حيث يشير الرشيد (١٤١٨هـــ، ص٢٥) إلى أهم المتغيرات التي تؤثر على التعليم العالي مثل:

- تغير سريع الوتيرة تخطى حدود العلم، والثقافة، والسياسة، والاقتصاد إلى المجتمع ذاته: قيمة وأخلاقه، وعاداته وتقاليده وثقافته بوجه عام.
- علـــم يتطور وتتراكم إنجازاته يوماً بعد يوم فتتبدل محاور اهتماماته، وتقنية تساير التقدم العلمي وتغذية، ذلك أن التقنيات الجديدة هي وليدة التطور العلمي وبدورها تقود إلى علوم جديدة.
- اتصـــالات مرئـــية وغـــير مرئية سلكية ولاسلكية قلصت المسافات وجعلت كوكبنا قرية إليكترونية.
- تغـــير في ترتيب الأسبقيات الحاكمة للعالم ويعني بالأسبقيات الحاكمة الـــثروة، القوة، المعرفة حيث أصبح للمعرفة نظام الصدارة بين هذه الأسبقيات.
- اقتصـــاد عالمي متجه نحو الخصخصة يستند إلى التنافس القائم على التميز.
- حضـــارة تقود زمامها قوى عالمية تسعى إلى الهيمنة ليس في مجال المال والاقتصاد فحسب بل وفي مجال الفكر والثقافة.
- تطـــور في عالم المهن تمثل فيه صناعة المعلومات صدر المهن لما تدره من دخل.
- بروز مشكلة البطالة في العديد من بلدان العالم المتقدم والنامي.

وحيـــث أن المملكـــة العربـــية السـعودية لا تعيش بمعزل عن دول العالم خصوصـــاً فـــي عصـــر الاتصال وسرعة انتقال المعلومة فإنها تتأثر بالمتغيرات الدولـــية والإقليمـــية إضـــافة إلى المتغيرات المحلية تلك المتغيرات تشكل تحديات كبيرة تحتم إحداث التغيير في نظام التعليم العالي، وقد استخلص الباحث من خلال مراجعاته لأدبيات التعليم العالي أن أهم التغييرات ينبغي أن تتركز فيما يلي:

- إعادة النظر في المحتوى بحيث يستجيب لحاجات المجتمع المستجدة.

- إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي.
- امتلاك أحدث التقنيات والتجهيزات المساعدة في صناعة التعليم العالي.
- الاهتمام بالبحث العلمي وتوفير المقومات اللازمة له.
- تحقيق فكرة الجامعة المنتجة.
- استحداث أنماط جديدة للتعليم العالي استجابة للطلب المتنامي للتعليم العالي.

إن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وهو يخطو نحو القرن الحادي والعشرين يتحتم عليه أن يتصدى للتحديات الجسام التي ذكر منها الحصين (١٤١٩هـ، ص ص ١٣-٢٤):

١- تحدي الموجة الثالثة.
٢- تحدي العالمية.
٣- تحدي مشكلات العصر.
٤- تحدي ثورة التقنيات التعليمية المعاصرة.
٥- تحدي زيادة الطلب على التعليم العالي.
٦- تحدي المواءمة بين مخرجات التعليمي العالي وسوق العمل.

وخلاصة القول أن أبرز التحديات التي يواجهها نظام التعليم العالي السعودي يمكن إجمالها فيما يلي :

١- زيادة الطلب على التعليم العالي وضعف الطاقة الاستيعابية لمؤسساته.
٢- العولمة.
٣- نظام التقويم في التعليم العالي.
٤- نظام التخطيط في التعليم العالي.
٥- استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.
٦- مشكلات العصر.
٧- المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.
٨- الموازنة بين الكم والكيف.

وفيما يلي تفصيلاً لهذه التحديات :

١) زيادة الطلب على التعليم العالي وضعف الطاقة الاستيعابية لمؤسساته :

بدا للباحث من استعراض إحصائيات وزارة التعليم العالي ووزارة المعارف تنامي أعداد خريجي المرحلة الثانوية بشكل كبير جداً جعل من الصعب على مؤسسات التعليم العالي استيعاب الراغبين في الالتحاق بها وتلبية رغباتهم جميعاً مما اضطر الكثير منهم إلى البحث عن بدائل بالاتجاه إلى العمل أو إلى مؤسسات تعليمية خارجية في بعض الدول العربية أو الأجنبية.

وقد أشار المدهري (١٤١٨هـ، ص٣٦٦) إلى أن عدد خريجي المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية كان في عام ١٤٠٦هـ (٣٢,٦٢٦) طالباً وطالبة. وقفز هذا الرقم عام ١٤١٦هـ إلى (٩٣,٤٢٦) طالباً وطالبة. ثم قفز العدد كما أشار السلطان (١٤٢٠هـ، ص٧) إلى (١٥٥,١٥٨) طالباً وطالبة في عام ١٤١٩/١٤١٨هـ، ثم تنامى العدد إلى أكثر من (١٦٥,٠٠٠) طالباً وطالبة في العام الدراسي ١٤٢٠/١٤١٩هـ وفقاً لـ الشدادي (١٤٢١هـ، ص١).

ومن المتوقع أن يتضاعف عدد خريجي المرحلة الثانوية خلال العقد القادم مما يستدعي مخططي التعليم العالي أخذ ذلك بعين الاعتبار، فحسب توقعات المدهري (١٤١٨، ص٣٧٨) فإن نمو أعداد خريجي المرحلة الثانوية والمستجدين بالتعليم العالي سوف يكون كالتالي :

- في عام ١٤٢٥هـ سيكون خريجي المرحلة الثانوية (١٧٧,٦١٢) طالباً وطالبة، والمستجدين بالتعليم العالي (١٢٤,٠٢٩) طالباً وطالبة.
- وفي عام ١٤٣١هـ سيكون خريجي المرحلة الثانوية (٢٥٧,٦٨٧) طالباً وطالبة، والمستجدين بالتعليم العالي (١٨٣,١٨٩) طالباً وطالبة.

هذا التنامي المتضاعف يستلزم نمواً في عدد المقاعد وأعداد أعضاء هيئة التدريس والتجهيزات والامكانات وهذا يشكل تحدياً كبيراً أمام مؤسسات التعليم العالي التي عليها مسئولية رفع نسبة الاستيعاب بشكل يلبي رغبات معظم الراغبين إن لم يكونوا جميعاً وهذا يتطلب توفير الإمكانات والموارد والخطط الفعالة.

ويطالب القرني (١٤١٩هـ، ص٣٢) بتوسيع قاعدة مؤسسات التعليم العالي وتنويع أنماطها من خلال فتح جامعات حكومية وأهلية متخصصة في العلوم التقنية التطبيقية، وإدارة الأعمال وغيرها في مختلف مناطق المملكة لتتمكن من استيعاب أعداد الطلبة والطالبات المتجهين إلى مؤسسات التعليم العالي.

وقد قدمت خطة التنمية السابعة بعض الحلول لمعاجلة قضية الزيادة المضطردة في خريجي الثانوية العامة وزيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي من خلال :

- توسيع قاعدة التعليم العالي رأسياً وأفقياً.
- إيجاد قنوات وأنماط جديدة للتعليم العالي مثل الجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد.
- افتتاح المزيد من كليات المجتمع في مناطق المملكة المختلفة بحسب احتياجاتها التعليمية، وزيادة أعداد المقبولين فيها ودعهما بما تحتاجه من إمكانات مادية وبشرية.
- تحسين الكفاءة الداخلية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى.
- تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في توفير الجامعات والكليات الأهلية.
- دمج فروع الجامعات بالمناطق المختلفة وتوحيدها في جامعات مستقلة.

٣) العولمة:

برزت العولمة كمفهوم حديث تعني كما يقول أبو حطب (١٩٩٩م، ص٣) الانتقال من المجال الوطني أو الأكاديمي إلى المجال العالمي أي تجاوز الحدود بل وزوالها وبعبارة أخرى اللاحدود، وهذه اللاحدود تشمل اللاحد المكاني، واللاحد الزماني، واللاحد البشري، وبهذا المعنى فإن العولمة تمتد إلى كل مظهر، وكل جانب من جوانب الحياة، بحيث يؤثر كل منها في الأخر ويتأثر به، ولعل أهم هذه الجوانب: الجوانب الاقتصادية، والسياسية، والثقافية.

ولعل أخطرها هو جانب الثقافة حيث أن العولمة تسعى إلى توحيد القيم والرغبات والحاجات وأنماط السلوك في الذوق، والمشرب، والمأكل، والمسكن، وتنميط طريقة التفكير، والنظر إلى الذات وإلى الآخر، وغير ذلك من جوانب الثقافة والعلم والتعليم وذلك بهدف الوصول إلى ثقافة بلا حدود.

ويفرق الجابري (١٩٩٨م، ص٣٠٠) بين العولمة والعالمية معتبراً العولمة شكلاً من أشكال الهيمنة وبالتالي قمع وإقصاء الخصوصية، أما العالمية فيعتبرها بأنها طموح إلى الارتفاع بالخصوصية إلى المستوى العالمي وبذلك فالعولمة احتواء للعالم واختراق للهوية الثقافية، والعالمية طموح مشروع ورغبة في الأخذ والعطاء، وإغناء للهوية الثقافية.

وفي نفس الاتجاه يذهب الخضري (٢٠٠٠، ص١٣١) محذراً من آثار العولمة السلبية التي منها :

- سحق الهوية والشخصية والوطنية المحلية، وصهرها وتشكيلها في إطار هوية وشخصية عالمية.
- سحق الثقافة والحضارة المحلية الوطنية، وإيجاد حالة اغتراب ما بين الإنسان وتاريخه الوطني، والموروث الثقافي والحضاري الذي أنتجته حضارة الآباء والأجداد.
- سحق المصالح والمنافع الوطنية خاصة عندما تتعارض مع مصالح العولمة.
- السيطرة على الأسواق المحلية من خلال قوة فوقية تفرض نفوذها على الكيانات الضعيفة وتحويلها إلى مؤسسات تابعة لها.

وتؤكد بخيت (١٩٩٩م، ص١٦٧) أن العولمة تؤدي إلى نفي جوانب مهمة في الثقافة، بحيث تعمل على القضاء على التفرد والتميز للأمم.

فالجامعات العربية بصفة عامة والجامعات السعودية على وجه الخصوص تقف أمام تحدي يهدد هويتها الثقافية والعقيدية ومصالحها الاقتصادية فهي أمام هذا التحدي لا خيار لها سوى الصمود إن هي أرادت أن تحفظ قيمها وعقيدة وثقافة مجتمعاتها وذلك من خلال موقف متوازن يراعي الخصوصية ولا يرفض التجديد.

ويقــول بــدران (٢٠٠٠، ص١٦٠) إن الاستعداد لحقبة العولمة ومتطلباتها يفــرض علـــى الجامعات أن تجري تعديلات رئيسية لتطوير استراتيجيات جديدة تهــدف إلى إدخال تعديلات جوهرية خاصة بنوعية التعليم وتنويعه، لتخريج طلبة يلبون احتياجات قوة العمل في مجتمعاتهم.

وفــي ذلــك يقــول الشريف (١٩٩٨م، ص١٣٦) إن التحدي الحقيقي في مواجهـــة العولمـــة بمضمونها الحضاري يكمن في مضمون المعلومات أولاً: وفي انتقاء اللغة المتداولة ثانياً، وفي كيفية نشر المعرفة عن ثورة المعلومات ثالثاً.

ومن أهم أدوات المواجهة هو إعادة النظر في برامج التعليم ومضامين تلك البرامج وبشكل خاص اللغة العربية، والمعلومات أي ما يطلب من الطالب اكتسابه مــن مهـــارات في برامج التعليم ليمتلك مهارة الغوص في بحر المعلومات وانتقاء الأنسب.

وفـــي ذلك يقول الجابري (١٩٩٨م، ص٣٠٧) نحن في حاجة إلى التحديث أي الانخـــراط فـــي عصر العلم والتقانة كفاعلين مساهمين، ولكننا في حاجة كذلك إلى مقاومة الاختراق وحماية هويتنا القومية، وخصوصيتنا الثقافية.

وبـــنفس المفهـــوم يقول مذكور (١٤٢١هـــ، صـــ١٦٩) في عصر العولمه نحتاج إلى تعليم يحفظ للأمة هويتها وتميزها، تعليم يحفظ لها مكانتها في الأرض، ولكـــي تـــتم الاستجابة لتحديات القرن الحادي والعشرين فلابد من إحداث إبداعات وابتكارات في العملية التعليمية.

ولذلـــك فالتعليم العالي السعودي مطالب بفهم العولمة والاستجابة لمتطلباتها وخاصة فيما يتعلق بإيجاد خريجين مؤهلين للتعامل مع تلك المتطلبات.

٣) نظام التقويم في التعليم العالي :

نظـــراً لكـــون التعليم العالي هو محط رحال شباب الأمة ومنطلق تطورهم وعطاءاتهم فلابد من إعادة النظر في سياساته وأهدافه وتخصصاته، فحسب صايغ (١٩٩٨، ص٢) فـــإن الـــتقويم مطلـــب رئيسي لتحديد جدوى الوظائف التفصيلية للنشـــاط الجامعـــي والوقـــوف على ما حققته الوحدات من نتائج، وبالتالي تزويد الجهـــات المسئولة بمؤشرات حقيقية تتمكن بموجبها من متابعة أنشطتها والإضافة

إلــيها وتعديلهــا وتخطــيط العمــل اللاحق من خلال إحاطة شاملة بمفردات هذه الأنشطة وتشخيص نقاط الضعف وإدراك المشكلات بدقة، ودعم الأنشطة الإيجابية وتعزيزها.

ونظــام التقويم في التعليم العالي في الوطن العربي بصفة عامة يعاني من القصــور، وقلة اهتمام المسئولين في مؤسسات التعليم العالي به، يؤكد ذلك صايغ (١٩٩٨، ص٢٦) حيث يقول «نكاد نبالغ في القول بأن الأنظمة التعليمية الجامعية في سائر أرجاء الوطن العربي لا تولي مسألة التقويم الأهمية التي تستحقها».

كمــا يشــير الخطيــب (١٩٩٩، ص٥٦) إلــى عدم وجود أنظمة للمتابعة والتقويم في مؤسسات التعليم العالي العربية بحيث يتم من خلالها الحكم على مدى فعالــية وكفاءة هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الموضوعة لها. ومما يدل على ضــعف الــتقويم فــي الجامعــات السعودية ما أثير في (ندوة التعليم العالي رؤى مســتقبلية) والتــي عقــدت تحت رعاية وزارة التعليم العالي في المملكة العربية الســعودية في شوال عام ١٤١٨هـــ حيث أشارت بعض الدراسات إلى عدم وجود نظــام فعال للتقويم حيث أكد الزهراني (١٤١٨هـــ، ص٦٨٤) أنه باستثناء جامعة الملــك فهــد للبترول والمعادن، وبعض كليات الطب في الجامعات السعودية التي تخضــع بــرامجها الأكاديمــية لــنوع من التقويم بالتعاون مع بعض المؤسسات الأمريكــية والبريطانــية يمكــن القــول بقدر كبير من الثقة أن عملية التقويم في الجامعــات الســعودية لازالــت مــتخلفة مقارنة بالتجربة الأمريكية، فالتقويم في الجامعــات السعودية يكاد يقتصر على محاولات فردية أو جزئية تقوم بها الأقسام العلمــية لــتعديل وتطويــر بــرامجها التربوية، أو يقوم مجلس القسم أو الكلية أو الجامعــة بفحــص وتقويــم بعض القضايا الملحة، ولا يمكن اعتبار هذا النوع من الــتقويم تقويمــاً شاملاً، أو موضوعياً، أو ذا منهجية علمية محددة، أو مبنية على بيانات ومعايير ومؤشرات علمية دقيقة.

ولذلــك يطالــب الزهراني بإنشاء آلية للتقويم الذاتي بكل جامعة على شكل مراكــز للتقويم الذاتي أو مجلس دائم للتقويم الذاتي، وتأسيس جمعية للاعتراف أو الاعتماد الأكاديمي، وإعطائها الصفة القانونية والنظامية لمنح التراخيص وتجديدها

واعتماد البرامج الأكاديمية، وأن تكون هذه الجمعية خاضعة لمجلس التعليم العالي. وقد جاءت التوصية الثامنة للندوة لتؤكد الاهتمام بهذا الجانب حيث نصت على «الأخذ بمبدأ التقويم الشامل والمستمر لجميع عناصر العملية التعليمية في التعليم العالي وأن يستهدف التقويم في التعليم العالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة وبرامجها ومراجعة أهداف التعليم العالي في ضوء مؤشرات الحاضر والمستقبل». (وزارة التعليم العالي، ١٤١٨هـ، ص١٠).

٤) نظام التخطيط للتعليم العالي :

يلعب التخطيط دوراً مهماً في مواجهة متطلبات المستقبل، والتعليم العالي في حاجة مستمرة للتخطيط إذ بدون التخطيط لن تستطيع مؤسساته التغلب على المشكلات ولا مواجهة المتغيرات المستقبلية. والتخطيط الفعال يقوم على استقراء واستشراف صحيح للمستقبل. حيث يؤكد عبد الدايم (١٩٧٤، ص٤٦) «إن مستقبل الشعوب اليوم لا يبني من خلال تجربة الماضي، وتجربة الحاضر، بل يبني من خلال التعرف على المستقبل، المستقبل المتوقع من جهة، والمستقبل المنشود الذي نريد أن نبنيه انطلاقاً من ذلك المستقبل المتوقع من جهة ثانية».

والتخطيط الملائم لهذه المرحلة التحويلية في الجامعات السعودية ليس بالطبع أسلوب التخطيط التقليدي وإنما تتطلب مرحلة التحول إلى القرن الحادي والعشرين وما يحمله من متغيرات ـــ تخطيطاً مختلفاً ـــ لأن التخطيط التقليدي من استقراء الواقع أثبت فشله في الوفاء بحل مشكلات التعليم العالي ويعزو الزهراني (١٤١٦هـ، ص١٦) أسباب هذا الفشل إلى :

١- التخطيط التقليدي ينظر إلى الجامعات على أنها منظمات مغلقة.
٢- يركز التخطيط التقليدي على الظروف الداخلية للجامعة ويتجاهل البيئة الخارجية.
٣- التخطيط التقليدي لا يملك القدرة على الاستجابة للتغيير.

ولذلك يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب الملائم لمؤسسات التعليم العالي في هذه المرحلة المليئة بالمتغيرات الحالية والمستقبلية. وعن أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يقول الزهراني (١٤١٦، ص١٩) «تكمن

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط بين المؤسسة الجامعية وبيئتها المحـيطة بشـكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها وهذا يتطلب فحص البيـئة الخارجـية وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحاصل والمحتمل في النواحي الاجتماعـية والاقتصادية والسياسية والتقنية»، ويؤكد درة وبعيره (١٩٨٩، ص٩) «أنه من المناسب أن تتبنى الجامعات أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي ينظر إلى عملية التخطيط نظرة كلية، تأخذ في الاعتبار الأهداف البعيدة المدى ودرجة تأثير القرارات الحالية عليها وكذلك المؤثرات البيئية المختلفة التي تتفاعل معها الجامعة في تأديتها لأهدافها».

٥) استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية :

سـوف تتغـير كثير من وسائل وأساليب التعليم العالي السائدة وستستخدم تقنـيات حديـثة بالغـة التعقيد بدأت تباشيرها في الظهور خلال العقدين الأخيرين أهمهـا يتمـثل فـي اسـتخدام الحاسب الآلي في التعليم ثم ظهور التعليم عن بعد باستخدام الأقمار الصناعية وتكنولوجيا الاتصالات والتي يشـير كـلاً مـن نوفل وكمـال (١٩٩٠م، ص٣٢) إلـى أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة سوف تفرض واقعـاً جديـداً فـي مجال التعليم العالي وعلى الجامعات العربية أن تهيئ نفسها للتعامل مع هذا الواقع الجديد قبل أن يفاجئها.

فالمحاضـرات سـوف تفقـد أهميتها الحالية وبدلاً من ذلك سوف يقضي الطلاب جانباً كبيراً من وقتهم أمام «شاشات» أجهزة إلكترونية متصلة بمجموعات مصـادر المعـرفة المتنوعة المحفوظة في المكتبات وفي غيرها من مراكز العلم والثقافة، وسوف تمكنهم هذه الأجهزة من الاتصال والحصول على المعلومات من مكتبة معهدهم ومن خارجه داخل بلدهم أو خارجه.

وفـي عصر أجهزة الاتصال الفائقة شديدة الكثافة والتنوع والتي هي عبارة عـن مزيجاً من الكمبيوتر والفيديو والصوت والصورة وأنواعاً عديدة من البرامج سـيتمكن طالـب الطب من دراسة مادة «التشريح» عن طريق مشاهدة آلاف من الصور لأجزاء جسم الإنسان يستدعيها على شاشة الجهاز بلمسات من أصابعه.

ويقول فيسوري (Vassuri، ١٩٩٨م، ص٣٨) «إن التغيير المتسارع الناشئ عن الثورة الرقمية قد امتد إلى جميع فئات المجتمع وقد بدأنا نلاحظ في مجال التعليم أن الكتب الدراسية لم تعد تستطيع أن تلاحق نمو المعرفة، وأصبحت هناك ضرورة لأشكال أغنى لنقل المعلومات حتى تصبح المعلومات المعقدة أيسر تعلماً».

يقول سبرينج (٢٠٠٠م، ص٢٣٦) لقد غدونا قادرين على تسخير التقنية لتوسعة نطاق إيصال التعليم عبر الزمان والمكان، وجعل إيصال المعلومات أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الطلاب، وتعليم الطلبة كيف يستخدمون مظاهر التقدم التقني ويستفيدون أقصى استفادة منها، فالتقنية تساهم في توفير بيئة تعلم أكثر تركيزاً وشمولاً، وتتوفر بها ظروف تعلم أكثر فعالية، مما ينعكس على أداء الطالب واستيعابه ويسهل دور المعلم.

وحول دور التعليم في إعداد القوى البشرية المؤهلة تقنياً وعلمياً يقول بدران (٢٠٠٠م، ص١٣٤) «إننا نمر بحقبة تحول فيما يتعلق ببناء رأس المال البشري لم تعرف الإنسانية لها مثيلاً، فالتعليم يواجه تحدياً رهيباً يتمثل في إعداد الأفراد لمجتمع عصر المعلومات ليكونوا قادرين على :

- إدارة طوفان المعلومات.
- إعداد رأس المال البشري الأكثر كفاءة للأسواق المعتمدة على الابتكارات العقلية.
- إعداد الموارد البشرية المرنة في مواجهة عدم اليقين في الاقتصاد العالمي.
- الابتكار من أجل مواجهة اقتصاد تنافسي ذي سرعة فائقة قائم على المعرفة».

ولتحقيق ذلك فإن التعليم العالي مطالب بامتلاك التقنية وقواعد المعلومات واستخدامها في العملية التعليمية.

يعتقد الباحث أن الجامعات السعودية يتحتم عليها التفاعل مع المستجدات وإحداث التغييرات الهامة واللازمة في أساليبها ووسائلها وبرامجها الأكاديمية بما يلائم تحديات العصر ومتغيراته.

٦) مشكلات العصر :

تعاني معظم دول العالم من عدد من المشكلات التي منها :

- الجريمة المنظمة وجرائم الإرهاب.
- نقص الموارد الطبيعية.
- التلوث البيئي.
- انتشار الأمراض الفتاكة في كثير من المجتمعات.
- فقدان الهوية الذاتية لبعض الأمم.
- التعارض والتنافس بين النظم الاقتصادية والقيم الأخلاقية والاجتماعية السائدة في العالم مع القيم الإسلامية.

وحيث أن المملكة العربية السعودية كما سبق أن أشار الباحث لا تعيش بمعزل عن دول العالم فإنها تتأثر بما يسوده من متغيرات ومشكلات لذلك فإن نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مطالب بالإسهام في معالجة مثل تلك المشكلات من خلال أنشطته، وبرامجه وأبحاثه، وفي مجال البحث تحديداً يرى القرني (١٤١٩هـ، ص٣٤) أن أولويات البحوث العلمية الجادة ينبغي أن توجه نحو :

- بحوث الأمراض المحلية الوراثية وغير الوراثية على مختلف أنواعها.
- بحوث الثروة المائية، والزراعية، وتلوث البيئة، والأمن الفكري والاجتماعي، والمشكلات النفسية، والأمية بصورها المختلفة.
- بحوث في قضايا التعليم العام والعالي.
- بحوث في المشكلات المرورية والأمنية ومقومات تعزيز الوحدة الوطنية.

٧) المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل:

تؤكد بعض الدراسات والبحوث عن التعليم العالي السعودي أن هناك فجوة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، وفي هذا الصدد يؤكد الحصين (١٤١٩، ص٢٣) بأن كثيراً من التقارير تشير إلى أن هناك ضعفاً في المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وبين سوق العمل حيث يوجد فائض في التخصصات النظرية بينما يوجد نقص في التخصصات العلمية.

أمـا القحطانـي (١٤١٨هـ، ص١٥٩) فيؤكد عدم التوافق والتجانس بين مخرجات التعليم العالي من التخصصات المختلفة ومتطلبات سوق العمل ويرى أن هـناك توافقـاً كبيراً أو متوسطاً بين التخصصات العلمية ومتطلبات سوق العمل، بينما أتضح عكس ذلك فيما يتعلق بالتخصصات النظرية.

كمـا ذهب القرني (١٤١٩هـ، ص٣٣) إلى القول بأن برامج التعليم العالي تواجـه انتقاداً حاداً يتمثل في عدم قدرتها على تلبية حاجات ومتطلبات مجتمعاتها التـنموية، وقصـورها عن تصميم برامج تقدح ملكه الإبداع وتثير دواعي التفكير والخيال العلمي عند طلبتها إذ أخفق كثير من خريجيها في تأدية أعمالهم في ميدان التطبيق بصفة جيدة.

وفـي دراسـة حديـثة للنويصر (١٤٢١هـ) تبين عدم وجود توازن بين متطلبات سوق العمل وخريجي مؤسسات التعليم العالي فقد كشفت تلك الدراسة أن خريجـي الجامعات في التخصصات النظرية بلغ ٨٠٪ والباقي ٢٠٪ للتخصصات العلمية، وسوق العمل لا يستوعب هذه النسبة الكبيرة من التخصصات النظرية، في حين لا يزال الطلب على التخصصات العلمية أكبر.

٨) عدم التوازن بين الكم والكيف:

أدى تزايد الطلب على التعليم العالي إلى تدني مستوى الكيف في مخرجات الجامعات حيث وجه الاهتمام إلى استيعاب أكبر عدد ممكن من المتقدمين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي حيث زادت أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي بنسب تفوق الطاقات الاستيعابية لمؤسساته مما أثر على نوعية المخرجات حيث لم تحوز على قدر كافٍ من الاهتمام.

ويرى فرجاني (١٩٩٨، ص٩٤) أن التوسع السريع في التعليم العالي يؤدي إلـى تدهـور النوعية، وأهم سمتين غالبتين على التعليم العالي العربي هما تدني مسـتوى التحصيل المعرفي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية، تلك السمتين فرضـت مشكلة جديدة ومختلفة عن مشكلات كان يعاني منها التعليم العالي سابقاً، مثل غياب أو ندرة مؤسساته، هذه المشكلة الجديدة هي مع توفر مؤسسات جامعية كبـيرة في عدد من الدول العربية، إلا أنها تعاني من تدني الكفاءة، وقلة الإنتاجية المعرفية، وضعف العائد الاجتماعي.

هـذا الخلل في التوازن بين الكم والكيف فرض تحدياً صعباً أمام مؤسسات التعليم العالي يتطلب المواجهة وتقديم الحلول وإحداث التغيير الملائم، ويؤكد الخطيب (١٤١٢هـ، ص١٢) أن التحدي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي يكمن في كيفية الوصول إلى المعادلة المطلوبة والتي تحدث نوعاً من التوازن بين التوسع الكمي للتعليم الجامعي من ناحية، وجودة محتواه من ناحية أخرى، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في الهيكل البنيوي لنظام التعليم العالي بحيث يتم إحداث تغييرات جذرية من أجل زيادة القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي، والعمل في نفس الوقت على تحسين جودة هذا التعليم والخدمات التي تقدمها مؤسساته.

هذا التحدي ربما يواجه مؤسسات التعليم العالي السعودية بصفتها جزء من مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، تعاني نفس الصعوبات، وتواجه نفس المتغيرات المستجدة على ساحة التعليم العالي العربي.

القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية :

التعيين والمهام:

لم تكن الجامعات السعودية تختلف كثيراً عن نظيراتها من الجامعات العالمية من حيث تولي هيئة التدريس بها مسئوليات القيادة الأكاديمية، وقد تمكنت الجامعات السعودية من سعودة جميع الوظائف القيادية، أكاديمية كانت أم إدارية.

وقد تمتعت الجامعات السعودية بقدر من الاستقلالية عندما كان لكل جامعة نظامها ولوائحها الخاصة بها، وطريقتها الخاصة في انتخاب أو تعيين القيادات الأكاديمية، ومنحها الصلاحيات المطلوبة لأداء مهامها.

وفي عام ١٤١٤هـ صدر نظام مجلس التعليم العالي والجامعات بموجب المرسوم الملكي رقم م/٨ وتاريخ ١٤١٤/٦/٤هـ والذي بموجبه تم إخضاع الجامعات لنظام واحد يحدد قواعد تعيين القيادات الأكاديمية بالجامعات ويضع الخطوط العامة لمهام كل مركز قيادي، كما صدر عن مجلس التعليم العالي عدد من اللوائح الموحدة لتنظيم الجوانب المختلفة للجامعات وتحوي في بعض موادها مهام محددة لكل قيادة أكاديمية وهذه اللوائح هي :

١- اللائحة المنظمة للشئون المالية في الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٦/٢) المتخذ في الجلسة الثانية المعقودة بتاريخ ١٤١٦/٦/١١هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم ٧/ب/٩٠٤٥ وتاريخ ١٤١٦/٦/٢٧هـ.

٢- لائحة الدراسة والاختبارات للمرحلة الجامعية الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (٥/٢) المتخذ في الجلسة الثانية المعقودة بتاريخ ١٤١٦/٦/١١هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/٩٠٤٥) وتاريخ ١٤١٦/٦/٢٧هـ.

٣- لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤١٧/٤/٣هـ) المتخذ في الجلسة الرابعة المعقودة بتاريخ ١٤١٧/٢/٧هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/١٦٧٨٥) وتاريخ ١٤١٧/١١/٤هـ

٤- لائحة الابتعاث والتدريب لمنسوبي الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤١٧/٤/٦هـ) في الجلسة الرابعة لمجلس التعليم العالي المعقودة بتاريخ ١٤١٧/٢/٧هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/١٦٧٨٥) وتاريخ ١٤١٧/١١/٤هـ

٥- اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤١٧/٦/٣هـ) المتخذ في الجلسة السادسة المعقودة بتاريخ ١٤١٧/٨/٢٦هـ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/٨٥٧٤) وتاريخ ١٤١٨/٦/١٧هـ.

٦- اللائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤١٧/٦/٤هـ) المتخذ في الجلسة السادسة المعقودة بتاريخ ١٤١٧/٨/٢٦ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/١٢٤٥٧) وتاريخ ١٤١٨/٨/٢٢هـ.

٧- اللائحة الموحدة للبحث العلمي الصادر بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤١٩/١٠/٢هـ) المتخذ في الجلسة العاشرة المعقودة بتاريخ ١٤١٩/٢/٦ المتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين – رئيس مجلس التعليم العالي – بالتوجيه البرقي الكريم رقم (٧/ب/٤٤٠٣) وتاريخ ١٤١٩/٤/٢هـ.

وفيما يلي عرضاً موجزاً للقواعد والمهام المحددة للقيادات الرئيسية في الجامعة كما وردت في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات :

١- مدراء الجامعات :

التعيين :

نصت المادة الثالثة والعشرون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات على : (يعين مدير الجامعة ويعفي من منصبه بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم العالي ويكون تعيينه في المرتبة الممتازة وتطبق عليه أحكام موظفي المرتبة الممتازة).

المهام:

أشارت المادة الرابعة والعشرون من النظام إلى المهام التي يقوم بها مدير الجامعة حيث نصت على أن: (يكون مدير الجامعة مسئولاً أمام وزير التعليم العالي طبقاً لهذا النظام ويتولى إدارة شئونها العلمية، والإدارية، والمالية، ويشرف على تنفيذ هذا النظام ولوائحه وقرارات مجلس التعليم العالي ولوائح الجامعة وقرارات مجالسها ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته). كما تناول اللوائح الموحدة للجامعات في مجال الشئون المالية، والدراسات العليا، والبحث العلمي وخلافها بعض المهام والصلاحيات لمدير الجامعة.

٢- وكلاء الجامعات :

التعيين :

أوضحت المادة السادسة والعشرون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات كيفية تعيين وكيل الجامعة ومرتبته حيث جاء فيها:

١- يكون لكل جامعة وكيل أو أكثر يحدد عددهم مجلس التعليم العالي من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل.

٢- يكلف وكيل الجامعة بعمله ويعفي منه بقرار من مجلس التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة وموافقة وزير التعليم العالي ويكون التكليف لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرتين.

٣- يمنح الوكيل أول درجة المرتبة الخامسة عشرة والميزات المقررة لشاغلها، فإذا كان راتبه حسب كادر أعضاء هيئة التدريس أكثر من راتب الدرجة الأولى فيتقاضى راتبه مع ما يستحقه من علاوات أو ترقيات ولو تجاوز ذلك أخر درجة من المرتبة الخامسة عشرة.

٤- عند ترك وكيل الجامعة لمنصبه يصرف له راتبه حسب درجته الأكاديمية فإن كان أقل مما يتقاضاه أثناء تكليفه بمنصب وكيل الجامعة فيصرف لــه الفرق حتى يتلاشى بالعلاوة والترقية.

٥- يطــبق علـــى الوكـــيل أثناء فترة تكليفه القواعد المقررة للعلاوات والترقيات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

المهام:

أشارت المادة السابعة والعشرون من النظام إلى مهام وكلاء مدير الجامعة إجمـــالاً حيث نصت على (يعاون الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شئونها، وتحدد اللوائح صلاحياتهم ويقوم أقدمهم عند تعددهم مقام مدير الجامعة عند غيابه أو خلو منصـــبه)، وقـــد جـــرت العادة أن يقوم مدير الجامعة بتفويض بعض الصلاحيات للوكلاء بموجب قرار إداري، كما تحدد بعض اللوائح الموحدة الصادرة عن مجلس التعليم العالي بعض المهام لوكلاء الجامعة.

٣- عمداء الكليات والمعاهد:

التعيين:

نصـــت المادة السادسة والثلاثون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات علـــى (يعين عميد الكلية أو المعهد من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفـــاءة العلمـــية والإدارية بقرار من وزير التعليم العالي بناء على ترشيح مدير الجامعة، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد).

المهام:

أوضـــحت المـــادة السابعة والثلاثون مهام عمداء الكليات والمعاهد إجمالا حيـــث نصت على (يتولى العميد إدارة الشئون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهـــد في حدود هذا النظام ولوائحه، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعـــية تقريراً عن شئون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية أو المعهد)، كما يمـــارس العميد بعض الصلاحيات والمهام التي تحددها اللوائح الموحدة للجامعات والتي يتم تفويضها لـــه من مدير الجامعة بموجب قرار إداري.

٤- رؤساء الأقسام العلمية :

التعيين :

أشارت المادة الرابعة والأربعون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات إلى أنه (يعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد ...).

المهام :

أشارت نفس المادة إلى أن رئيس القسم (هو المسئول عن سير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم للعميد تقريرا عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية).

وخلاصة القول فإن مهام القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية محددة بموجب :

١- نظام مجلس التعليم العالي والجامعات.

٢- اللوائح الموحدة للجامعات.

٣- قرار تفويض الصلاحيات الذي يصدره مدير الجامعة.

٤- الوصف الوظيفي الذي تصدره كل جامعة، والذي يتضمن مهام وواجبات كل منصب قيادي، أو إداري، بما لا يتعارض مع ما صدر عن مجلس التعليم العالي من أنظمة ولوائح.

المبحث الثاني : نظريات إدارة التغيير ونماذجه واستراتيجياته:

تُعد إدارة التغيير أحد فروع الإدارة ولكنها لازالت حديثة العهد قياساً بنشأة علـم الإدارة، وتقوم نظرية إدارة التغيير وممارساتها على عدد من أسس وتراث العلـوم الاجتماعـية، فالمساهمين في هذا الحقل هم من تخصصات متنوعة تشمل علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، والعلوم السياسية وغيرها لورش (Lorsch, 1987) ويـرى بورنـز (Burnes, 1992, P. 152) أنـه من الصعب دراسـة إدارة التغيير دون الرجوع لنظريات مثل نظريات علم النفس، ونظريات المعـرفة الإنسانية الأخرى. وقد اعتمدت نظرية إدارة التغيير على ثلاث مدارس فكـرية هـي: مدرسـة المدخل الفردي، مدرسة ديناميكية الجماعة، مدرسة النظم المفتوحة.

- **مدرسـة المدخـل الفردي** : وتقوم على التركيز على سلوك الفرد في إحداث التغيير وتقوم فلسفة هذا المدخل كما يشير بورنز (Burnes, 1992, P. 152) علـى دراسـات علماء السلوك، وعلماء الجشتالت. فالسلوك من وجهة نظر علمـاء السـلوك يمكـن تعلمه، فالفرد يتلقى ويتأثر بما حوله ويتعلم منه، أما علماء الجشتالت فيرون أن التعلم عملية لاكتساب أو تغيير الرؤى، والبصائر، والتوقعات، والنظريات الشمولية وأنماط التفكير.
- **مدرسـة ديناميكـية الجماعة** : تركز هذه المدرسة كما يشير إلى ذلك فرنش وبـل (French and Bell, 1980) علـى إحداث التغيير التنظيمي من خلال عمـل الفـريق أو المجموعـة لا من خلال الفرد، ولإحداث التغيير فلابد من العمل على تغيير المشاعر، والأدوار، والقيم لدى الجماعة.
- **مدرسـة الـنظم المفتوحة** : تنظر هذه المدرسة إلى المنظمة على أنها نظام يتألف من عدد من النظم الفرعية المترابطة وأي تغيير في أي جزء من النظام سـوف يؤثر في الأجزاء الأخرى للنظام، والمنظمة بهذا المفهوم ليست نظاماً مـنعزلاً بـل نظامـاً مفـتوحاً من ناحيتين: أولاً : نظاماً مفتوحاً على البيئة الخارجـية المحيطة به يؤثر ويتأثر بها، وثانياً: نظاماً مفتوحاً داخلياً حيث أن

الأنظمـــة الفرعـــية متفاعلة فيما بينها، فأي تغيير يحدث في أي نظام فرعي ســـوف يؤثـــر علـــى باقـــي الأنظمـــة الفرعـــية الأخـــرى، بورنـــز (Burnes, 1992, P.152).

ثــم إن هذه الأنظمة الفرعية للمنظمة التي أوضحها بورنز (Burnes) نقلاً عن ميلر (Miller) تشتمل على أنظمة أربعة هي كما يلي:

١) النظام الفرعي للأهداف التنظيمية والقيم.
٢) الــنظام الفرعـــي التقنـــي ويتمـــثل في مجموعة من المعارف والأساليب والتقنيات.
٣) النظام الفرعي السيكولوجي ويتمثل في المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.
٤) الــنظام الفرعي الإداري ويتمثل في عملية ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وضـــع الأهـــداف، تحديـــد القيم، تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، تصميم البنية التنظيمية، وتأسيس عمليات الرقابة.

أ – أهم نظريات إدارة التغيير :

يؤكـــد الماضي (١٩٨٩، ص٥٠) «إن كتابات ومساهمات لوين (Lewin) تعتـــبر حـــتى هـــذا الوقت هي الأساس الذي تنطلق منه جميع – وليس معظم – الكـــتابات والأبحـــاث فـــي التغيير التنظيمي»، وسوف يتحدث الباحث عن أشهر نظريات إدارة التغيير، على النحو التالي :

نظرية تحليل قوى الميدان :

قدم هذه النظرية لوين (Lewin, 1951) وتقوم على أساس أن في أي عملية تغيير في أي منظمة يوجد قوتين متضادة، قوى دافعة للتغيير وقوى مضادة للتغيير والمـــنظمة تكـــون فـــي حالـــة توازن في حالة تساوي القوتين وبالتالي لن يحدث التغيـــير، وإحـــداث التغيير يتطلب التعديل في القوى وإحداث خلل في التوازن من خـــلال دفـــع قـــوى التغيير وتثبيط القوى المضادة للتغيير باستخدام استراتيجيات التغيير المختلفة.

أمـــا بـــوراس وروبرتسون (Porras and Robertson, 1987, P. 4) فقد صنفا نظريات التغيير إلى نوعين رئيسين هما :

النوع الأول : نظريات تطبيق التغيير :

وتركــز على النشاطات التي يلعبها وكيل التغيير في تنفيذ التغيير المخطط، ويصــف مــا ينبغي عمله لإنجاح تجربة التغيير ويندرج تحت هذه النظرية ثلاثة أنواع فرعية هي :

أ – نظــريات اســتراتيجيات التغيــير: ومعظمها يركز على طريقة تنفيذ التغيير باســتخدام الســلطة ومــن أهمهــا نظرية والتون (Walton,1965) ونظرية بيـــنس (Bennis,1960) ونظـــرية جرايـــنر (Greiner,1967) ونظـــرية مارقوليز ورايا (Margulies and Raia, 1978).

ب- نظــريات إجــراءات التغيير: وتركز على توجيه التغيير من خلال الإحاطة الشــاملة بمجــال التغيير وهي أكثر تحديداً من نظريات استراتيجيات التغيير لأنهــا تضع الخطوات والإجراءات التي ينبغي إتباعها في تنفيذ التغيير، وأهم نظــريات هــذا الــنوع: نظــرية أرجرز (Argyris, 1970) ونظرية بيكهارد (Bechard, 1969) ونظرية لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch,1967) ونظـــرية فـــرنش وبـــل (French and Bell, 1978) ونظـــرية تكـــي (Ticky, 1983) وغيرهم.

ج- نظــريات نمــاذج التغيــير وتركز هذه النظريات على خطوات عملية التغيير وأهمها :

١- نظريات تشخيص التغيير: وتركز على تحليل المشكلات وتحديد مدى الحاجة للتغيــير وأهــم نظــريات هذا النوع : نظرية ويسبورد (Weisbord,1976) ونظـــرية نادلـــر وتوشمان (Nadler and Tushman, 1977) ونظرية إمري وتريست (Emery and Trist, 1978).

٢- نظريات تخطيط التغيير: وتركز على عملية رسم وجهة التغيير وتسهيل عملية تطويــر المــنظمة وأهــم نظــريات هــذا الــنوع ما قام به معهد تافيسروك (Tavisrock) من خلال خطة النظام المفتوح لـــ جيارام (Jayaram,1976) والنظام المفتوح لـــ كرون (Krone, 1975).

٣- نظـــريات إدخـــال التغيير : وتركز على عملية توجيه آليات تنفيذ التغيير نحو إحداث التغيير وأهم نظريات هذا النوع : نظرية فرنش وبل (French and Bell, 1978) ونظرية هيوز (Huse, 1980) ونظرية بروك(Burke, 1982).

٤- نظـــريات تقويم التغيير: وتركز على عملية تقويم جهود التغيير المخطط وأهم نظـــريات هـــذا الـــنوع: نظـــرية جولمبويســـكي وبلنقســـلي ويـــيقر (Golembiewski and Billingsley and Yeager, 1976) ونظـــرية أرمينســـكس وزمـــود (Armenskis and zmud ,1979) ونظـــرية بـــيديان وارمنسكس وجبسون (Bedian and Armenskis and Gibson , 1980).

النوع الثاني : نظريات عملية التغيير :

وهـــذه الـــنظريات تركز على ما هو المستهدف بالتغيير وكيف يتم التغيير وأهم نظريات هذا النوع ما يلي :

أ – نظريات تتخذ الفرد هدفاً للتغيير وأهمها :

- نظـــرية كارترايت (Cartwright, 1951) وتستهدف الفرد بالتغيير من حيث سلوكه.
- ونظرية دالتون (Dalton,1970) التي تشرح كيفية التغيير في سلوك ومواقف الأفراد.
- ونظـــرية نادلر (Nadler,1977) التي توضح كيفية جمع المعلومات والتغذية الـــراجعة التـــي تعـــود إلـــى إحداث التغيير في سلوك الأفراد، والجماعات، والمنظمات.

ب– نظريات تنظر إلى المنظمة كهدف للتغيير وأهمها:

- نظـــرية جودمـــان وديـــن (Goodman and Dean, 1982) التي تركز على السلوك التنظيمي في عملية التغيير.
- نظرية هاوس (House, 1967) والتي تستهدف أداء المنظمة.
- نظرية لولر (Lawler, 1982) وتهتم بالأداء والجودة معاً في المنظمة.
- نظـــــــرية هورنســـــــتن وكالاهـــــــان وجولـــــــدر وســـــــكيافو (Hornsten, Callahan, Calder and Schiavo, 1969) والتـــي تركز على الجودة في المنظمة.

ب – أهم نماذج التغيير :

النموذج هنا يعني إطار عمل لعملية التغيير ويوجد العديد من النماذج التي تعتبر أساليب لإدارة التغيير التنظيمي ذكر الباحث أشهر سبعة نماذج هي كما يلي:

١- نموذج مراحل التغيير الثلاث لـ (Kurt Lewin) :

وفقاً لهذا النموذج فإن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل أوردها بورنز (Burnes, 1992, P. 162) على النحو التالي :

المرحلة الأولى : إذابة الجليد (Unfreezing) أو التمهيد للتغيير:

وتهدف هذه المرحلة إلى التهيئة للتغيير بتبرير الحاجة للتغيير لدى أفراد المنظمة ورفع مستوى إدراكهم بأهمية التغيير، وذلك يتطلب اجتماعات أو عملية إعادة تعليم لهؤلاء الأفراد الذين سوف يمسهم التغيير.

المرحلة الثانية : إدخال التغيير (Change):

في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيير من خلال التغيير في سلوك الأفراد، أو البناء التنظيمي، أو المهام، أو التقنيات والأجهزة أو في جميع تلك الأبعاد. حتى يتم الوصول للمرحلة المرغوبة، وذلك يتطلب تطوير السلوك والقيم، والاتجاهات من خلال التغيير في الهياكل التنظيمية والعمليات، والأهم في ذلك هو التأكد من عدم عودة الأفراد لأساليبهم القديمة في الأداء.

المرحلة الثالثة : تثبيت التغيير (Refreezing):

في هذه المرحلة يتم العمل على المحافظة على الوضع الجديد من خلال الحوافز والمكافآت والتشجيع المعنوي لأعضاء المنظمة ومن خلال تعزيز الشعور بأهمية الوضع الجديد ومنافعه للمنظمة وأعضائها.

٢- نموذج مراحل التغيير المخطط لـ ليبيت (Lippitt) :

تأسيساً على نموذج مراحل التغيير لـ كارت لوين (Kurt lewin) قام بعض الكتاب بزيادة عدد مراحل التغيير ومنهم ليبيت (Lippitt, 1985, P. 31) الذي طور نموذجاً للتغيير المخطط من سبع مراحل هي :

١- تشخيص المشكلة.

٢- تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير.

٣- تقييم حفز ومصادر وكيل التغيير.

٤- اختيار أهداف التغيير.

٥- تحديد دور المستشار كوكيل للتغيير.

٦- المحافظة على التغيير.

٧- إنهاء العلاقة بوكيل التغيير.

٣- نموذج المراحل الأربع للتغيير المخطط لـ بولوك وباتين :

(Bullock and Batten, 1985) والذي أورده بورنز (Burnes, 1992, P. 164) كما يلي :

طور هذا النموذج من خلال مراجعة أكثر من ٣٠ نموذجاً للتغير المخطط، وهذا النموذج يصف التغيير من خلال بعدين: مراحل التغيير، وعمليات التغيير المتضمنة في كل مرحلة، وهناك أربع مراحل حسب هذا النموذج هي :

المرحلة الأولى : مرحلة الاكتشاف: في هذه المرحلة يتم اكتشاف وتقدير ما إذا كانت المنظمة ترغب في عمل تغيير محدد في عملياتها، وعمليات التغيير في هذه المرحلة تشمل إدراك الحاجة للتغيير، البحث عن المساعدة الخارجية (مستشار التغيير) للمساعدة في تخطيط وتطبيق التغيير.

المرحلة الثانية : مرحلة تخطيط التغيير: بعد توقيع العقد بين المنظمة ومستشار التغيير تبدأ عملية فهم مشكلة المنظمة من قبل المستشار، وعمليات التغيير في هذه المرحلة تشمل جمع المعلومات لتشخيص المشكلة بشكل صحيح، ووضع أهداف التغيير، وتحديد أنسب الطرق لتحقيقها، والحصول على دعم وتصديق القيادة العليا للتغيير المقترح.

المرحلة الثالثة : مرحلة العمل : في هذه المرحلة يتم تطبيق خطة التغيير، وعمليات التغيير لهذه المرحلة تشمل الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى الوضع المرغوب عن طريق تأسيس ترتيبات ملائمة لإدارة التغيير، والحصول على الدعم للتطبيق، وتقويم نشاطات التطبيق، والتغذية العكسية للنتائج لمعرفة مدى الحاجة لإجراء أي تعديلات.

المرحلة الرابعة : مرحلة الدمج: في هذه المرحلة يتم العمل على تعزيز وتثبيت التغيير ليكون جزءاً من عمل المنظمة اليومي المعتاد دون حاجة لترتيبات أخرى، وعمليات هذه المرحلة تشمل فرض السلوكيات الجديدة من خلال التغذية الراجعة ونظام المكافآت، وتدريجياً تقليل الاعتماد على المستشار، ونشر المظاهر الناجحة لعملية التغيير عبر المنظمة، وتدريب المدراء والموظفين لمتابعة التغييرات باستمرار والعمل على تحسينها.

٤- نموذج البحث العملي :

أورد الطجم (١٤١٦هـ، ص١١٢) نموذج البحث العملي فقال: يعود هذا النموذج لجهود كل من جون كولير (John collier) و كيرت لوين (Kurt lewin) وقد استخدمه عدد من العلماء في مجال دراسات التغيير مثل ليبيت (Lippitt)، فرنش (French)، جاردنر (Gardner)، وايت (White)، وهاملتون (Hamilton) والأنشطة الأساسية لهذا النموذج تتمثل في التخطيط وتنفيذ البرنامج المخطط ومن ثم مراجعته، وهو عبارة عن سلسلة من العمليات تركز على:

١- التعاون المشترك بين خبير التغيير وأعضاء التنظيم.

٢- التركيز على جمع المعلومات.

٣- التشخيص التمهيدي قبل التخطيط.

٤- التقييم الدقيق للنتائج.

ويضيف (الطجم) أن ليبيت (Lippitt) طور نموذجاً للبحث العملي عدل من قبل فورمان وساشلين (Forman and Sashlien) يتكون من سبع خطوات:

١- تحديد المشكلة.

٢- استشارة خبير التغيير.

٣- التشخيص المبدئي.

٤- المعلومات المرتدة.

٥- التشخيص المشترك.

٦- بدء التنفيذ.

٧- جمع المعلومات بعد التنفيذ.

٥- نموذج التطوير المكيف :

قام بتطوير هذا النموذج العالم ليندكويست (Lindquist) ينظر هذا النموذج للتغيير على أنه تطوير وتكييف وتبني داخلي لابتكارات خارجية جرى تطويرها وتطبيقها خارج المنظمة.

تبدأ عمليات النموذج بالبحث عن الأفكار والابتكارات والحلول المتوفرة خارج المنظمة وذلك لعلاج مشكلة داخل المنظمة (الزهراني،١٤١٦هـ، ص٢٤).

٦- نموذج تغيير المنظمة :

- قام بتطوير هذا النموذج كل من زلتمان ودونكان (Zaltman And Duncan, 1977, P. 257).ويقوم هذا النموذج بعملية التغيير على مرحلتين:
- **المرحلة التمهيدية** وتشمل : التوعية بالتغيير، وتشكيل الاتجاهات، اتخاذ القرار.
- **مرحلة تطبيق التغيير** وتشمل : مرحلة التطبيق الأولى أو الجزئي للتغيير، ومرحلة استمرار وثبات التغيير.

٧- نموذج كوتر(Kotter) للتغيير :

قام كوتر (Kotter, 1996, P. 21) بوضع نموذج للتغيير يتألف من ثمان خطوات هي:

١- إيجاد شعور بالمتطلبات الملحة.

٢- تشكيل انسجام قوي بين الأفراد المتأثرين بالتغيير.

٣- وضع رؤية مستقبلية للوضع المنشود.

٤- إيصال هذه الرؤية عبر قنوات الاتصال المتعددة لأعضاء التنظيم.

٥- تمكين الأخرين من العمل لتحقيق الرؤية بتغيير الهياكل التنظيمية، والنظم، والسياسات والإجراءات.

٦- تخطيط وتحقيق إنجازات على المدى القصير.

٧- تعزيز التحسينات، وتغيير تلك الهياكل والنظم والإجراءات التي لا تنسجم مع الرؤية الجديدة.

٨- تأكيد الأساليب الجديدة للتغيير من خلال الثقافة التنظيمية.

ج- استراتيجيات التغيير التنظيمي :

أورد كتاب الإدارة عدداً من الاستراتيجيات لإدارة التغيير تركزت معظمها في أربع استراتيجيات رئيسية كما أشار إلى ذلك الزهراني (١٤١٦هـ، ص٣٢) والحسن (١٤٠٤هـ) والطويل (١٩٩٨م، ص٤٠٠) والغامدي (١٤١٦هـ، ص٢٤) و زالتمان ودنكان (Zaltman and Duncan, 1977, P. 70) أوجزها الباحث فيما يلي:

أولاً : استراتيجية التغيير العقلانية :

حيث تُركز هذه الاستراتيجية على الأدلة والبراهين والمبررات لقبول التغيير فهي تتعامل مع المنطق والعقل، وقد بين (الطويل، ١٩٩٨م، ص٤٠٠) الخطوات التالية في استخدام هذه الاستراتيجية:

أ- البحث : ويعني البحث عن إيجاد معرفة جديدة واكتشافها.

ب- التطوير : وضع تصاميم لحل المشكلات وتطوير فهم للظروف المحيطة وتفهم التكاليف وتطوير حلول لمشاكل عملية وتطوير سبل لتقديم تلك الحلول.

ج- البث : ويعني ذلك تسويق ما تم تطويره.

د- التبني : وتمثل هذه المرحلة الغاية وهي أن توضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ وهذا يتطلب ثلاث مراحل:

١- التجربة : التي يتم من خلالها اختبار المعطى الجديد.

٢- التركيب والإدخال : حيث يتم تقديم ما أثبتت التجربة ملاءمته للنظام.

٣- الانتقال إلى جعل الجديد المتبنى مكوناً طبيعياً من مكونات النظام الأساسية.

ثانياً : استراتيجية السلطة أو النفوذ والقوة :

ذكر كل من زالتمان ودنكان (Zaltman and Duncan, 1977, P. 165) أن هذه الاستراتيجية تركز على استخدام القوة في فرض التغيير وذلك في حالة تدني مستوى الالتزام بالتغيير، وكلما قل إدراك الحاجة للتغيير بين افراد المنظمة زادت الحاجة لاستخدام هذه الاستراتيجية.

ثالثاً : استراتيجية التثقيف :

وهـذه الاسـتراتيجية تركز على تثقيف أفراد التنظيم، ورفع درجة الوعي لديهـم بأهمـية التغيـير، فهي كما يشير (الطويل، ١٩٩٨م، ص٤٠٢) تنظر إلى الـنظام على أنه كل مترابط من الأفراد، والمناخ التنظيمي، وثقافة المنظمة بكل ما يحويـه النظام من قيم، ومعايير، واتجاهات، ومعتقدات، وسلوك، حيث من الممكن إجراء تعديل، أو تحويل مقصود لها، بحيث تصبح محفزة ومنتجة وذلك من خلال جهد مشترك من أفراد النظام نفسه.

رابعاً : استراتيجية التسهيل :

يشـير زالـتمان ودنكـان (Zaltman and Duncan, 1977, P. 90) أن اسـتراتيجية التسهيل تركز على توفير الإمكانات التي تسهل حدوث التغيير وتبنيه من قبل الأفراد وتفترض هذه الاستراتيجية ما يلي :

١- أن أفـراد المنظمة يدركون المشكلة ويدركون أهمية علاجها ولديهم الاستعداد لقبول المساعدة الخارجية لحل المشكلة.

٢- أن أفراد المنظمة على درجة عالية من الاستعداد والتهيؤ والرغبة في التغيير.

٣- أن هـناك اتفاقاً مناسباً بين قائد التغيير والأفراد المعنيين بالتغيير حول أهداف التغيير.

٤- توفر دعم السلطات العليا بالمنظمة للتغيير قولاً وعملاً.

٥- أن تـتوفر القدرة على التغيير لدى الأفراد أو النظام المستهدف بالتغيير وأهم مبادئ هذه الاستراتيجية :

أ- توفر فهم المشكلة.

ب- الاتفاق على ضرورة علاجها.

ج- الاستعداد لقبول المساعدة الخارجية لحلها.

المبحث الثالث : التغيير في مؤسسات التعليم العالي

بمـــا أن مؤسســـات التعلـــيم العالي لا تخرج عن كونها نوع من المنظمات الإداريـــة التـــي لها بعض الخصائص التي تميزها عن غيرها فإن عملية التغيير التنظيمي تأخذ نفس المفاهيم والأنواع والأساليب والاستراتيجيات والخصائص في أي منظمة إدارية أخرى إلا أن أهداف التغيير هي التي تختلف من منظمة لأخرى.

ومـــن خلال الصفحات التالية تحدث الباحث عن التغيير التنظيمي من حيث أهدافـــه وأنواعه وخصائصه، واستراتيجياته، ومقوماته في حقل التعليم العالي على النحو التالي :

أ – أهداف التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي :

حـــدد ألتباك (Altibach) حسب الزهراني (١٤١٦هـــ، ص٢٥٢) أهداف الإصلاح والتغيير الذي حدث في الجامعات ومن هذه الأهداف :

١- إيجـــاد بنى تنظيمية جامعية جديدة، كافتتاح مؤسسات أكاديمية جديدة بناءً على أفكار تنظيمية ومهنية.
٢- افتـــتاح برامج وأقسام علمية حديثة، تنطلق من فكرة بناء البرامج على أساس التكامل المعرفي، وإزالة الحواجز التقليدية بين حقول المعرفة.
٣- إخضـــاع الـــنظام الجامعي للمحاسبة، والمساءلة الحكومية، للتأكد من سلامة أوجه إنفاق ميزانياته فيما يحقق أهداف البرامج الأكاديمية.
٤- جعل المناهج أكثر ملاءمة لطبيعة وحاجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل.
٥- رفع درجة المشاركة في صناعة القرار الجامعي.
٦- تحقيق الفاعلية والكفاية الإدارية.
٧- جعل الجامعة أكثر حساسية لمتطلبات المجتمع وحاجاته.

أمـــا بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية فقد جاء مـــن ضـــمن أهـــداف تنمـــية قطـــاع التعلـــيم العالـــي في خطة التنمية السادسة (١٤١٥هـــ ــــ ١٤٢٠هـــ، ص٣٠٤) ما يلي:

١- تحقيق درجة عالية من النوعية والفاعلية ورفع كفاءة الأداء العلمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي لتحسين العملية التعليمية وتحسين مستواها.
٢- تفاعل نشاط مؤسسات التعليم العالي مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٣- زيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي، لتتواكب مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٤- توسيع قاعدة التعليم العالي، وتنويع برامجه من أجل خدمة قضايا التنمية.
٥- الاستمرار في تنمية وتطوير القوى البشرية السعودية كماً ونوعاً وإحلالها محل غير السعودية.

هذه الأهداف يمكن أن تسترشد بها مؤسسات التعليم العالي عند وضع خطط التغيير لكي تكون تلك الخطط منسجمة مع أهداف واستراتيجيات خطط التنمية الخمسية.

ب- أهم محفزات التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

واجهت مؤسسات التعليم العالي بعض العوامل التي شكلت ضغوطاً مؤثرة على تلك المؤسسات حفزتها على إحداث التغيير.

وقد حدد ألتباك كما ذكر الزهراني (١٤١٦هـ، ص٢٥٦) بعض مصادر التحفيز التي أدت إلى التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ومنها:

١- النظرة إلى التعليم العالي كوسيلة فعالة لتدريب القوى البشرية اللازمة لتحديث المجتمع، وتطويره تقنياً، الأمر الذي دفع بنظام التعليم العالي إلى القيام بعدة إصلاحات في مؤسساته وسياساته لكي تستجيب لهذه الحاجة.
٢- تغير النظرة إلى رسالة الجامعة من مكان لإعداد النخبة الاجتماعية إلى أداة للحراك الاجتماعي والارتقاء بالوضع الاجتماعي والاقتصادي ووسيلة لخلق الفرص الوظيفية لأفراد المجتمع، ومن مكان للقلة أو الصفوة إلى تعليم للعامة، يسعى إلى إتاحة الفرصة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من السكان الواقعين في الفئة العمرية القابلة للتعليم.

٣- تـزايد المسـؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالي، واتساع نطاق الأدوار المطلوبة منه، من قبل الحكومة، والقطاع الخاص، وجمهوره الداخلي.

٤- المطالـبة بجعل برامج التعليم العالي ومناهجه أكثر ملاءمة لظروف المجتمع، واحتياجاته الخاصة.

٥- فـتح مجـالات وظيفـية جديـدة فـي أي قطاع من القطاعات الاجتماعية، والاقتصـادية، الأمـر الذي يقتضي قيام التعليم العالي بتدريب القوى البشرية اللازمة لهذه الوظائف.

٦- الأزمات والتغييرات الجذرية التي يمر بها المجتمع في المجالات الاجتماعية، والاقتصـادية، والثقافـية، والسياسية التي لها آثار مباشرة على نظام التعليم العالي.

٧- الضـغوط الطلابية نحو الحصول على دور أكبر في عملية صناعة القرارات الأكاديمية..

٨- التوسـع الكبـير فـي القـبول، وفي البرامج الأكاديمية، وما ترتب عليه من متطلـبات جديدة للتوسع في المكتبات، والمعامل، وسكن الطلاب، والخدمات المساندة.

ج- أنواع التغيير التنظيمي :

للتغيير كما يقول الطجم (١٤١٦هـ، صـ٨) نوعان هما:

١- التغيـير العشوائي : وهو التغيير الذي يحدث دون تدخل من أحد، وإنما يرجع إلـى اخـتلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية، أو التكنولوجية، أو الديموغرافية، أو غيرها من العوامل.

٢- التغيير المخطط : وهو التغيير الذي يتم التحكم في مساره، ويخطط له، وتحدد أهدافه، ومجالاته، وطرقه.

وللتغيـير فـي رأي كاظم (١٩٩١م، ص٣٢٠) عدة أنواع هي على النحو التالي :

- التغيير المتدرج : يبدأ عادة بالحالات البسيطة إلى الأكثر صعوبة.

- التغيير المرحلي : يتم تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية بحيث يمكن تحقيق كافة الأهداف الفرعية في الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.
- التغيير الشامل : وهو التغيير الجذري بحيث يشمل جميع عناصر المنشأة كالأفراد، والأهداف، والمهام، والهيكل التنظيمي، والأساليب التقنية.

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على النوع الثاني وهو التغيير المخطط.

والتغيير في التعليم العالي من وجهة نظر الباحث يمكن تصنيفه إلى الأنواع التالية:

١- التغيير في مناهج، وبرامج التعليم العالي، بحيث تكون ملائمة لمتطلبات المجتمع المستجدة، وتحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية.
٢- التغييرات في التقنيات والتجهيزات : بحيث يتم توفير أحدث تقنيات، وتجهيزات التدريس، وتجهيز القاعات، والمعامل، وكذلك استخدام أحدث الأجهزة في تسهيل الإجراءات الإدارية.
٣- التغيير في أداء أعضاء هيئة التدريس : العمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس، لاتباع أحدث أساليب وتقنيات التدريس، وطرق التقويم.
٤- التغيير في السلوك الإداري وأساليب الأداء : بحيث تطبق أحدث الأساليب الإدارية الفعالة، وتحديث إجراءات الأداء وسياساته.

د- خصائص التغيير التنظيمي :

ذكر راشد (١٤٠٢هـ، ص٦٤) الخصائص التالية للتغيير التنظيمي :

١- التغيير التنظيمي عملية مستمرة : إن إحداث التغيير في المنظمات الكبيرة لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو دائماً عملية مستمرة.
٢- التغيير التنظيمي عمل مخطط : إن التغيير التنظيمي يهدف للتطوير، ولذلك لابد أن يكون عملاً، منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق، فمنطلق التغيير هو منطلق التخطيط.
٣- التغيير التنظيمي مسئولية إدارية : التغيير التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية للإدارة العليا، والإدارة على مستوى الإشراف الأول.

٤- التغيير التنظيمي عملية شاملة : إن كون التغيير عملية شاملة يتمشى مع مفهوم النظم، الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للنظام محل الاعتبار، ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاماً كاملاً.

٥- التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية : إن عملية التغيير التنظيمي عملية هادفة، يجب أن تحقق تحسينات متزايدة في الفعالية التنظيمية، وتعني الفعالية التنظيمية قدرة المنظمة أو النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة، أي بأقل الجهود والتكاليف وفي أقصر وقت.

هـ - معوقات التغيير التنظيمي :

قد تواجه خطة التغيير في المنظمة بعض الصعوبات التي تؤدي إلى فشلها أو توقفها أحياناً، أو بطء تنفيذها، تعود تلك الصعوبات أو المعوقات إلى أفراد المنظمة أو المنظمة نفسها، أو طبيعة النظام الإداري والسياسي القائم، وتعني مقاومة التغيير كما يشير الأعرجي (١٤١٦هـ، ص٢٧٥) الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، وقد تعني أكثر من ذلك وهو القيام بعمليات مناهضة ونافية للتغيير.

ومعوقات التغيير قد تكون من عدة مصادر منها :

١ - معوقات تعود للأفراد :

يكون الأفراد عامل نجاح إذا توفرت فيهم خصائص محددة تدعم التغيير، وقد يكونون عامل فشل إذا لم تتوافر فيهم هذه الخصائص.

وقد أشارت (حلواني، ١٤١١هـ، ص٦١) إلى الأسباب التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير مثل:

- الجهل بغرض التغيير.
- تأثر مصالح الفرد الشخصية أو الوظيفية كفقدان المنصب أو السلطة.
- وجود أسباب شخصية كالحقد والغيرة.
- التخوف من نتائج التغيير.
- ضعف القيادة الإدارية، وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير لتخوفها من النتائج.

ويذكـــر الأعرجـــي (١٤١٦هــ، ص ص٢٨٣-٢٨٤) أن من أهم الأسباب الفردية لمقاومة التغيير ما يلي :

- التصـــور الخاطـــئ بعدم وجود تخلف إداري في المؤسسة المستهدفة بالتغيـــير، وبالتالي تصور عدم ضرورة إعداد خطة أو برنامج تغيير إداري.
- الاعتراف بوجود تخلف إداري ولكن عدم القناعة بمعالجته عن طريق إعداد وتنفيذ برنامج وخطة تغيير إداري.
- تصـــور بعـــض الأفراد أن القائمين بإعداد الخطة، أو برنامج التغيير والمكلفيـــن بالتنفيذ قد يلحقون الضرر بمصالحهم الشخصية، أو غير الشخصية.
- اعـــتقاد الـــبعض بأنهم أعرف بالتغييرات الإيجابية في المؤسسة من المكلفين رسمياً.
- الاعـــتقاد بـــأن برنامج أو خطة التغيير الإداري ما هي إلا نتاج فكر أكاديمي، ولا تصلح للتطبيق.
- اعـــتقاد بعض الأفراد أن التغيير يتطلب منهم مجهودات فكرية وبدنية أكثر من السابق، أو يحملهم مسئوليات أكثر جسامة من السابق.
- ســـلوك القائمين على إعداد خطة التغيير، مثل تحدي أو تعدي مراجع الســـلطة، عـــدم احترام العاملين واستفزازهم والاستعلاء عليهم، عدم الموضوعية في الخطة.
- وجـــود علاقات سلبية بين القائمين على إعداد خطة التغيير، وبعض العاملين في المؤسسة.
- الاعـــتقاد من قبل البعض بأن التغيير سيضر بمصالحهم ومكتسباتهم الوظيفية.

٢- معوقات تعود للمنظمة نفسها:

هناك عوامل ترتبط بالمنظمة قد تعوق عملية التغيير وأهما :

- البنـــية التنظيمـــية للمـــنظمة : طبيعة المنظمة نفسها وبنيتها الهيكلية قد تعوق عمليات التغيير وإلى ذلك أشار الزهراني (١٤١٦هــ، ص٢٦) بقوله: «هناك

ثلاثـــة خصائص تتعلق بالبنية التنظيمية للمؤسسات يعتقد أنها تؤثر في التغيير هي: حجم المؤسسة، ومركزية صناعة القرار، درجة الاستقرار».

- شـــح المـــوارد : تتطلب عملية التغيير توفر الموارد بدرجة كافية وإلا سوف تصـــبح المـــنظمة عاجـــزة عـــن إحـــداث التغيـــير كمـــا أشـــار كوفمـــان (Koufman, 1971, P. 23)
- صـــرامة الأنظمة واللوائح السائدة في المنظمة : قد تقف الأنظمة واللوائح في ســـبيل عملـــية التغيـــير وفـــي هـــذا الخصـــوص يقـــول كوفمـــان (Koufman, 1971, P. 51) إن مـــن أهـــم العوائق التي تمنع المنظمة من إحداث التغيير هي تلك التي تسببها تراكمات من القوانين والقواعد والتعليمات التي تحيط بها.

٣- معوقات تعود للنظام الإداري والسياسي :

تحـــيط بالمـــنظمة التعليمـــية بيـــئات مختلفة يحكمها نظام إداري وسياسي واقتصـــادي مرســـوم، وقد تكون لهذا النظام آثار سلبية على عملية التغيير، ومن خـــلال قـــراءات الباحـــث في أدبيات إدارة التغيير يذكر أهم المعوقات التي تعود للنظام الإداري السائد المحيط بالمنظمة، وهي :

- تعقد الأنظمة الإدارية وكثرة الروتين القاتل للطموحات.
- عـــدم مـــرونة السياسات والإجراءات الإدارية بالشكل الذي يخدم التغيير مما يعيق خططه.
- عدم توفر الأموال اللازمة لتمويل خطط التغيير.
- عدم توفر الإمكانات والتجهيزات اللازمة للتغيير مما يعوق تنفيذها.

و- مقومات نجاح التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

من الصعب أن يتم التغيير ويشق طريقة بنجاح في المؤسسة دون أن تتوفر له عدد من العوامل التنظيمية وغير التنظيمية.

ويحـــدد ســـيمانزيك (Semanzic) سبعة عشر عنصراً هاماً لنجاح التغيير أوردها روبينز (Robbins, 1998, P. 632) على النحو التالي :

- ◆ القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير.

- دعم القيادة للتغيير والالتزام به من يوم ليوم.
- وجـــود شــــعور قـــوي لدى القيادة بالحاجة للتغيير، وكذلك لدى باقي أعضاء المنظمة.
- أن يكون لدى الإدارة رؤية واضحة حول اختلاف المستقبل عن الحاضر.
- أن يوجد مقياس هادف لتقويم جهود التغيير.
- أن يكـــون المديـــرون علـــى استعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل المنظمة.
- قبول أهمية العميل ومعرفة حاجاته من قبل قوة العمل.
- أن يتوافق هذا التغيير مع باقي التغييرات في المنظمة.
- أن يكافــأ المـــدراء والموظفين على مخاطرتهم وتجديداتهم وبحثهم عن حلول جديدة.
- أن يكون البناء التنظيمي مرن.
- أن تتوفر اتصالات صاعدة ونازلة مفتوحة القنوات.
- أن يكون الهيكل التنظيمي أفقي بشكل مناسب.
- الاستفادة من تجربة التغييرات الجوهرية التي طبقتها المنظمة في السابق.
- أن يكون الرضا الوظيفي والثقة عاليان لدى الموظفين.
- أن يتوفر التفاعل والتعاون بين الوحدات داخل المنظمة بدرجة عالية.
- أن يؤخـــذ فـــي الاعتـــبار عـــند اتخاذ قرارات التغيير بالاقتراحات العريضة والمتنوعة.
- مراقبة الإدارة للتغييرات والتصرفات التي طبقت لدى الجهات المنافسة.

أما فان فوت (Van Vaught, 1989, P. 55) فقد أورد سبع عوامل تنظيمية حددهـــا كل من (هيج وأكن) تساهم في نجاح أو فشل التجديد وتحدد حجم التغيير في المنظمة هي:

١- الرسمية : فلكما زادت الرسمية قل حجم التغيير التنظيمي.

٢- المركزية : فلكما زادت المركزية قل التغيير التنظيمي.

٣- تعـــدد المستويات الإدارية : فلكما تعددت المستويات الإدارية قل حجم التغيير التنظيمي.
٤- التعقيد : كلما زاد التعقيد زاد حجم التغيير التنظيمي.
٥- الإنتاج : كلما زاد حجم الإنتاج قل حجم التغيير التنظيمي.
٦- التركـــيز علـــى الكفايـــة : كلمـــا زاد التركـــيز على الكفاية قل حجم التغيير التنظيمي.
٧- الرضـــا الوظيفـــي : كلمـــا ارتفع مستوى الرضا الوظيفي زاد حجم التغيير التنظيمي.

وذهب عبد الوهاب (١٩٩٦م، ص٢٠٦) إلى أن أهم مقومات التغيير تكمن في:

- الأفكـــار الجديدة : وينبغي على الإدارة تشجيع العاملين على إيصال أفكارهم إلى رؤسائهم.
- المعلومات عن التغيير وأهدافه وأنواعه وآثاره.
- المرونة والقدرة على التغيير.
- المعرفة والمهارات الإدارية.
- المهارات القيادية للمدراء والرؤساء والمشرفين وتتمثل في:

أ – المهارات الفنية: وتعني فهم العمل وكيفية أدائه.
ب- المهـــارات التنظيمـــية : أي فهم المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة.
ج- المهـــارات الإنســـانية : أي فهم الناس والقدرة على الاتصال بهم وتفهم مشكلات العاملين.
د- المهـــارات الفكرية : الاستعداد لقبول فكرة التغيير والقدرة التحليلية ومهارة قراءة المعلومات.

ويقســـم الزهرانـــي (١٤١٦هــ، ص ص٢٨١-٢٨٢) مقومات التغيير في مؤسسات التعليم العالي إلى الأقسام التالية :

١- العوامل المتعلقة بأفراد المؤسسة وأبرز هذه العوامل: معرفة خصائص أفـــراد المـــنظمة ومدى توفر الخصائص الضرورية لإحداث التغيير مثل:

ـــ درجة الابتكار وتوزيعهم إلى: مبتكرون ، مجددون ، فابيون ، متلكئون.

ـــ درجة التفاعل العلمي والمهني بينهم.

ـــ مصادر القدرة على تجريب الجديد وتحمل مخاطر الفشل ونتائجه.

ـــ نوع العلاقة التفاعلية بينهم (منفتحة ، مغلقة).

ـــ السلطة المتاحة لهم في اتخاذ القرار ودرجة المشاركة في صنعه.

٢- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة : وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسات من كل العوامل المادية والاجتماعية خارج المؤسسة والتي ينبغي أخذها في الاعتبار عند صناعة قراراتها الداخلية.

وقد أوضحت الدراسات أن البيئة الخارجية تؤثر في عملية التغيير والابتكار بالمؤسسة بطريقتين هما:

أ – القيام بدور المبادرة بطلب التغيير أو الابتكار وهذا يحصل عندما تكون البيئة الخارجية مصدر ضغط على المؤسسة لتقوم بالتغيير.

ب- إصدار ردة فعل إيجابية أو سلبية نحو هذا التغيير أو الابتكار (القبول أو الرفض).

٣- العوامل المتعلقة بطبيعة التغيير المخطط وخصائصه مثل:

ـــ تكلفة التغيير (المالية والنفسية والاجتماعية).

ـــ إمكانية توفر متطلبات التغيير المالية والبشرية.

ـــ فاعلية التغيير.

ـــ سهولة التعريف به في أرجاء المؤسسة وشرحه لأفرادها.

ـــ سهولة تطبيقه.

ـــ إمكانية البرهنة على إثبات فوائده.

ـــ وضوح نتائجه وسهولة قياسها.

ـــ قابليته للتجريب على نطاق محدود قبل تعميمه.

ـــ إمكانية تطبيقه على مراحل.

ـــ عمق تأثيره على أفراد المؤسسة من حيث قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم والعلاقات القائمة بينهم.

ـــ درجة تأثيره على بنية المنظمة من حيث عمق التعديل الذي يتطلبه في الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال والسلطة ونظام الترقية والحوافز.

٤- العوامل المتعلقة بالبعد التنظيمي للمؤسسة : هناك ثلاث خصائص تتعلق بالبنية التنظيمية وتؤثر في التغيير هي:

- حجم المؤسسة : تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسة الجامعية المتجانسة والآمنة والصغيرة في الحجم لديها ثقة أكبر في القيام بالتغيير أما المؤسسة الكبيرة فإن التغيير فيها يحتاج إلى قائد شجاع.
- درجة المركزية : تشير إحدى الدراسات أن الابتكار أكثر انتشاراً في المؤسسات التي تؤكد اللامركزية في صناعة القرار فاللامركزية تعزز المرونة التنظيمية التي بدورها تسهل الابتكارات.
- درجة الاستقرار : أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين عدم استقرار المؤسسة والتغيير وذلك أن بعض أنواع عدم الاستقرار الناتجة عن استمرار الجدل حول أهداف المؤسسة والخلافات حول التمويل، كانت مصدراً لتحفيز التغيير في أغلب الكليات والجامعات.

ويورد العديلي (١٤١٦هـ، ص٥٤٨) أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمي على النحو التالي :

١- تحديد الهدف : أي وضع هدف واضح للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه على ضوء حاجة المنظمة.

٢- التجديد المستمر للتنظيم : أي تطوير النظام نفسه بتطوير الإجراءات، والأساليب، وتحسين طرق إنجاز الأهداف.

٣- الاهتمام بالبعد الإنساني في المنظمة : أي الاهتمام بالعاملين في المنظمة من حيث دوافعهم، وشخصياتهم، وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية.

٤- استخدام مفهوم النظم : أي النظر للمنظمة كنظام اجتماعي وتقني مركب، وأن هذا النظام يحوي عدداً من الأنظمة الفرعية.

٥- تبني استراتيجية إدارية للتطوير والتغيير : أي العمل على التجديد والابتكار عن طريق إحداث تغيير له دلالة في سلوك الفرد من خلال سبل إدارية ملائمة مثل تحسين مناخ المنظمة، وتفهم ثقافة العاملين.

٦- الاهتمام بالتعلم من خلال الخبرة : أي الاستفادة من الخبرات الواقعية في عمليات التدريب والتعلم.

٧- التعامل مع قضايا حقيقية : أي أن تكون المشكلات المستهدفة من الواقع المعاش والحقيقي.

٨- الاستفادة من الخبراء في هذا المجال أي المتخصصين والمستشارين.

ويشير كاظم (١٩٩١م، ص٣٣١) إلى أن عوامل نجاح التغيير في المنظمة كثيرة، ومن أبرزها ما يلي :

١- المناخ التنظيمي الصحي الذي يساعد على فهم وقبول التغيير.

٢- اختيار قادة تغيير تتوفر فيهم المهارات الفنية والخصائص القيادية والسمات الشخصية التي تساعدهم على إعداد خطة التغيير.

٣- دعم الإدارة العليا لقادة التغيير ومؤازرتهم باستمرار لما لذلك من تأثير كبير على ضمان نجاح التغيير واستمراريته.

٤- إشراك الأفراد والجماعات الذين سوف يتأثرون بالتغيير في التعرف على أسباب التغيير وتحديد أهدافه وتخطيط إجراءاته، وعملية تنفيذه.

٥- أن تدرك القيادة في المنظمة عند التغيير أن هناك تنظيمين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ومراعاة مصالحهم الأساسية في ذات الوقت.

٦- توفير المستلزمات الأساسية للتغيير من موارد مادية وبشرية وفنية قبل البدء به.

٧- الابتعاد عن التغييرات العشوائية، والتأكيد على التغيير المخطط والذي هو من أكثر أنواع التغيير استخداماً نظراً لمزاياه الإيجابية ولما يحققه من ترشيد اقتصادي في الموارد المادية والبشرية والجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف.

٨- توقع حدوث المقاومة للتغيير وتشخيص مصادرها وقوة تأثيرها ومحاولة تجنبها ما أمكن ذلك.

وعدد مايكل وزملاؤه (Micheal and Associates, 1981, P. 32) أهم الخصائص التنظيمية التي تؤثر على برنامج التغيير وهي : التعقيد، والمركزية، والرسمية، وتعدد المستويات الإدارية، وحجم الإنتاج، والكفاية، والروح المعنوية، والالتزام التنظيمي، حيث أنها تؤثر في التغيير على النحو التالي :

- كلما عظم التعقيد كلما زاد حجم التغيير.
- كلما قلت الرسمية كلما زاد حجم التغيير.
- كلما قلت المستويات الإدارية كلما زاد حجم التغيير.
- كلما قلت الإنتاجية كلما زاد حجم التغيير.
- كلما زاد التأكيد على الكفاية كلما زاد حجم التغيير.
- كلما ارتفعت الروح المعنوية والالتزام التنظيمي كلما زاد حجم التغيير.

أما دره (١٩٨١م، ص١٦٦) فقد عدد عوامل نجاح التغيير التالية:

- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- دعم وتأييد القادة الإداريين في المستويات العليا للمنظمة لجهود التغيير.
- وجود قادة للتغيير يمتلكون المهارات الإنسانية والعقلية والفنية المرتبطة بالتغيير.
- إشراك الأشخاص والمجموعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد حيث أن قيم وتوقعات المجموعات في المنظمات ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد.
- معرفة مصادر عدم الرضا الوظيفي السائد في المنظمة، وتشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- أن تتوافر الموارد البشرية والمادية والفنية لأهميتها لنجاح التغيير.

ومن خلال هذا العرض لأهم مقومات التغيير في الأدبيات يلخص الباحث أهم مقومات نجاح التغيير فيما يلي :

١- التعامل مع مقاومة التغيير.
٢- دعم القيادة العليا للتغيير.
٣- توفر المناخ التنظيمي الداعم للتغيير.
٤- تحفيز ومكافأة المديرين والموظفين على جهودهم في التغيير.
٥- مرونة البناء التنظيمي وأن يكون أفقياً أكثر من أن يكون رأسياً.
٦- توفر اتصال فعال.

٧- إشراك العاملين في تخطيط التغيير وتنفيذه.

٨- اللامركزية.

٩- انخفاض درجة الرسمية.

١٠- توفر الرضا الوظيفي.

١١- توفر المعلومات.

١٢- القيادة التي تمتلك المهارات والبصيرة الثاقبة.

١٣- طبيعة التغيير الغير مكلفة وسهولته وإيجابيته وكثرة فوائده وهادفيته.

١٤- تبني استراتيجية إدارية ملائمة للتغيير.

١٥- الاهتمام بالبعد الإنساني في المنظمة بالعناية بدوافع العاملين وشخصياتهم وتطلعاتهم.

١٦- النظر للمنظمة كنظام اجتماعي وتقني يتكون من عدة أنظمة فرعية متفاعلة.

١٧- الثقافة التنظيمية الإيجابية.

١٨- الاستفادة من الخبراء في مجال التغيير التنظيمي.

١٩- تخطيط التغيير بشكل سليم.

٢٠- توفير متطلبات التغيير من موارد مالية وبشرية وفنية وتقنية.

المبحث الرابع : القيادة الفعالة للتغيير

يتطلب التغيير في المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي قيادة فعاله لإدارة عملياته، قيادة تستطيع أن تضع الأهداف وتخطط وتنفذ وتتابع عملية التغيير بنجاح، ومن خلال الصفحات التالية تحدث الباحث عن القيادة الفعالة للتغيير من حيث الوظائف، والمهارات، والأدوار :

أ – وظائف قيادة التغيير :

يوضح السلمي (١٩٩٢م، ص٢٧) أن القيادة الفعالة تختلف عن القيادة التقليدية لأنها تركز على:

- حفز الأفراد وتسهيل تحولهم إلى القيادة الذاتية.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتميز والتفوق بتوفير الاستقلالية في التفكير وحرية العمل.
- إشراك المرؤوسين في تحمل المسئولية والبحث عن حلول للمشاكل واتخاذ القرارات.

ويؤكد سكوت وجيف (Scott And Jaffe, 1989, P. 69) على أهمية توفر المهارات الإدارية لقائد التغيير، فالقائد الفعال يبذل جهدا كبيرا في توجيه جهود العاملين وهذا يتطلب من القائد ما يلي :

- امتلاك رؤية واضحة حول إلى أين سيتجه.
- مشاركة العاملين في هذه الرؤية.
- خلق البيئة التي تمكن العاملين من المشاركة في هذه الرؤية المستقبلية.

ويذهب كوتر (Kotter) حسب (المنيف، ١٤١٤هـ، ص٥٩٢) إلى أن القيادة الفعالة بحاجة إلى استخدام القوة، والسلطة، والتأثير، وهذه يمكن أن يحصل عليها القادة بالمعلومات، والمعرفة، وعلاقات العمل الجيدة، والمهارات الشخصية، والروابط إلى جانب الخلفية العلمية المتميزة.

وبنفس المعنى يرى أفندي (١٩٩٥م، ص٣٦): أن الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث التغيير، والقيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية :

- لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير.

- تحريك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة.
- تفجـير الطاقـات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية بالاعتماد على المحفزات الداخلـية، مثل مخاطبة القيم السائدة لديهم، وإعطائهم حرية أكبر، ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.
- توفـير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال، وأشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.

ويؤكـد حريم (١٩٩٧م، ص٥١١) على أهمية دور القيادة المؤهلة للتغيير حيـث قال: «إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي، أو على أسس شخصية، وإنما كمتطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف».

ب- مهارات قائد التغيير :

تحدثـت أدبـيات الإدارة عـن أهم المهارات التي ينبغي توفرها في القائد الإداري وحصرها بعض الكتاب فيما يلي :

١- المهارات العقلية :

وهي قدرات القائد على الافتراض والتصور ورؤية المستقبل ببصيرة ثاقبة، والقدرة على المبادأة والابتكار.

ويـرى كنعان (١٤٠٠هـ، ص٣١٣) أن القدرات العقلية هي مجموعة من الاسـتعدادات الفكـرية، والعادات الذهنية لدى فرد من الأفراد، ويأتي في مقدمتها الذكاء.

٢- المهارات الإنسانية :

وتعني كما يقول كنعان (١٤٠٠هـ، ص٣٢٥) قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسـيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وإتاحة الفرصة للمشـاركة بـالآراء والمقـترحات، والعمـل على تحفيزهم، ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم. ويصفها ماهر (١٩٩٥م، ص٣٨) بالمهارات السلوكية وهي مهارات التعامل مع الناس وفهم سلوكهم وتوجيههم.

٣- **المهارات الفنية :**

وهـــي كمـــا يقول كنعان (١٤٠٠هـــ، ص٣١٩) "المعرفة المتخصصة في فـــرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف"

وقـــد أورد المنـــيف (١٤١٤هـــــ، ص٤٣٧) مـــا أكده كاتز (khatz) بأن المهـــارات الفنية هي بمثابة المهارات الأولى في أي عمل، والتي يحتاجها الإنسان لإنجـــاز أي عمل أو نشاط، فمهندس المشروع والطبيب والمحاسب كل لديه مهارة فنـــية لنشاطه المتخصص، وكذلك المدير المشرف بحاجة إلى هذه المهارات لأداء مهامه، واكتساب هذه المهارات يأتي بالدراسة والعمل.

ويـــرى ياســـين (١٩٩٢م، ص ص٥٠-٥٣) أن علـــى قيادة التغيير الأخذ بالخطوتين التاليين :

١) تبني استعداد معين تجاه العمل من شأنه التخفيف من المفاجآت في المستقبل.

٢) اكتســـاب المهارات المطلوبة لإدارة التغيير. كما أورد عدداً من مهارات قائد التغيير منها ما يلي:

- القدرة على الحركة والتحرك السريع وحسن التصرف.
- القدرة على الأخذ بزمام المبادرة.
- توفر سمات القيادة الإدارية الفعالة والقدرة على إنجاز المهام.
- التمتع بالبراعة السلوكية كمدخل لابد منه لمعالجة المواقف المختلفة.
- القدرة على تحديد التوقعات بوضوح.
- عدم تجاهل ردود الفعل.
- حسن تخطيط مجهودات التغيير.
- القدرة على مزاولة عملية الاتصال بفعالية.
- القدرة على الإقناع وكسب المساندة.

كمـــا يذكـــر حســـين (١٩٩٨م، ص٢٣٠) أهم الخصائص الشخصية للقائد الناجح والتي يعتقد الباحث بأهميتها لقائد التغيير الفعال وهي:

١- الوضــــوح : بحيث تكون شخصية القائد متميزة بالوضوح وأن تكون علاقاته بالمرؤوسين واضحة وقادر على تحقيق اتصالات فعالة وواضحة.
٢- الموضوعية : وتعني عدم اعتبار العلاقات الشخصية في معاملة المرؤوسين.
٣- الأمانــة : وتعــد من أهم صفات القائد الإداري في أي مستوى من مستويات التنظيم.
٤- العدالة : وذلك بعدم التحيز أو المجاملة أو الظلم أو النفاق.
٥- العلم والخبرة : وهي ضرورية لنجاح القائد في توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وعدد أفندي (١٩٩٥، ص٣٧) أهم مميزات وصفات قائد التغيير التي منها ما يلي:

- حساسية نحو الأهداف والمطالب القومية.
- القــدرة الإبداعــية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل تكلفة.
- فهــم أســس وأســاليب العملية الإدارية واكتساب المهارات الضرورية لقيادة التغيير.
- امتلاك شخصية قيادية ذات بعد نظر قادرة على التأثير في الآخرين.
- اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات.
- القدرة على تحليل الموقف وتشخيص القوة الدافعة والمعوقة للتغيير.
- المبادأة وتحمل أعباء القيادة.

أمــا نور الله (١٩٩٢م، ص١٨٤) فقد حدد أهم قدرات القيادة الهامة لنجاح عملية التغيير فيما يلي:

- الالــتزام بــأهداف المنظمة من جهة، وتفهم حاجات العاملين من جهة ثانية، والعمل على التوفيق بينهما مع عدم إهمال حاجات المجتمع.
- تفهم أسس العمل الإداري وأساليبه، واكتساب المهارة الضرورية لقيادة عملية التغيــير كالــتعرف على الحاجات الجديدة، ووسائل الوفاء بها، والقدرة على الاتصال الفعال، وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير.

- اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات، والحرص على استكمال البيانات الضرورية، وتحديد الأهداف بوضوح، وحصر كل البدائل التي يمكن أن تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

وذهب الزهراني (١٤١٦هـ، ص٢٧٨) إلى أنه يستحسن أن يكون قائد التغيير في مؤسسات التعليم العالي أحد أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها على أن يتمتع بالتالي :

- فهم عميق لعمليات التغيير.
- مهارة عالية في القيادة.
- إطلاع واسع على تجارب مؤسسات التعليم العالي في مجال تخطيط التغيير وإداراته.
- أن لا يتحرج من استشارة الخبراء المتخصصين في التغيير.
- كما يضيف الزهراني (١٤١٦هـ، ص٢٧٨) ما حدده بروننج (Broning) من خصائص لعضو هيئة التدريس الذي سيقود التغيير مثل:
- الطاقة العالية والالتزام.
- الدرجة الأكاديمية العالية.
- السمعة الطيبة والكفاءة الأكاديمية.
- العضوية الفعالة في المجالس العلمية.
- المهارة في مجال العلاقات الإنسانية.
- المعرفة بسياسة الحرم الجامعي.

ج- أدوار قائد التغيير :

قال ياسين (١٩٩٢م، ص٦١) إن قائد التغيير يمكنه القيام بالأدوار التالية:

١) **دور المبتكر** : حيث يضطلع بتوفير وتوحيد الاتجاهات، والمعلومات لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير معينة.

٢) **دور المجدد** : وهو الذي يركز على الكفاية التنظيمية، والفعالية ويحدد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل، ويبحث عن مواطن الفرص والمزايا الناجمة عنها.

٣) **دور الموفــق** : وهــو الــذي يوحد جهود المقاومين والمؤيدين لدعم التغيير، ويضطلع بربط الخطط العملية بالخطط الاستراتيجية، والجوانب التنظيمية.

٤) **دور الخبــير** : وهــو الذي يضطلع بمسئوليات المعلومات الفنية، والمهارات المطلوبــة مــن أجــل التغيير، ويستخدم المعلومات بمهارة، ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منطقية.

٥) **دور المديــر** : وهو الذي يقوم بتحديد الأولويات، وتبسيط الإجراءات، ويقوم بتنمية مهارات الآخرين، مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.

٦) **دور الكفــيل** : وهــو الــذي يتأكد من تعضيد ومساندة الإدارة العليا للتغيير، ويزاول الاتصالات بفعالية.

المبحث الخامس : القيادة التحويلية

في هذا المبحث كان الحديث عن نشأة وتطور القيادة التحويلية، واهتماماتها، وعناصرها الأساسية، والخصائص المطلوب توفرها في القائد التحويلي ودرجة أهميتها، والوظائف المحددة للقائد التحويلي :

أ – النشأة والتطور :

لازال مفهوم القيادة التحويلية أمر يكتنفه الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، مما سبب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع رادا (Rada, 1998)، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة، وكان دنتون (Downton,1973) أول من تعرض لها في قيادته. وبرزت بصفة مستقلة على يد بورنز (Burns, 1978).

وفي عام ١٩٨٥ قام باس (Bass) بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم قام باس (Bass) وأفاليو (Avolio) وزملاؤهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها أنموذجاً وبرامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث.

وخلال التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية، وكانت موضوع عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث الأخرى، مما ساهم في أن تصبح أسلوباً قيادياً حديثاً أخذ مكانه في أدبيات الإدارة (Bass and Avolio,1994, P.2) ويكفي أي باحث أو مهتم أن يطل من خلال شبكة انترنت العالمية (Internet) ويبحث تحت موضوع القيادة التحويلية وسوف يجد مئات العناوين لكتب وبحوث ورسائل علمية تتناول القيادة التحويلية وكلها أعدت خلال التسعينات، وفي ذلك تأكيد على أن هذا الأسلوب القيادي ملائم لمرحلة التحول نحو القرن الحادي العشرين ومواجهة تحدياته.

ب- اهتمامات القيادة التحويلية :

قـــال كولفـــن (colvin, 1999, P. 1) إن القيادة التحويلية تركز على القيم المشــــتركة، وتطويـــر المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الاستشرافية، أو القيادة التحويلية، ويؤكد اخـــتلاف القـــيادة التحويلـــية عن الإدارة في مجال الأهداف، والمهارات، والقيم، والكفـــاءة، فالقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة على الاستقرار.

رأى أفولـــيو (Avolio, 1994, P. 1959) أن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل السمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية مما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين.

وذهب باس (Bass, 1985) إلى أن القائد التحويلي يركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبيه الاحتياجات الحالية وإنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية.

والقـــيادة التحويلـــية كما يشير (Burns, 1978) تتطلب مستويات عالية من إعمال التفكير العقلي، والتضحيات، ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة، والقيم المشتركة.

وأشـــار فـــيرهولم (Fairholm, 1991, P. 65) إلـــى أن القيادة التحويلية تســـتخدم الإلهـــام، والـــرؤى المشـــتركة، والقيم لرفع القائد والتابعيين إلى أعلى مســـتويات التفكـــير، والتحفـــيز، والـــروح المعنوية. فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ج- أبعاد القيادة التحويلية :

قام ليثوود (Leithwood, 1994, P. 498) من خلال أبحاثه وأبحاث زملائه بوصف أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي:

١- إيجـــاد الـــرؤية المشـــتركة للمؤسســـة التعليمـــية، وبناء إجماع حول أهدافها وأولوياتها والحفاظ على مستويات عالية من الأداء.

٢- توفير الدعم للأفراد، واستثارة تفكيرهم، ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة.
٣- تشجيع القيادة القائمة على المشاركة في اتخاذ القرار.
٤- تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية عن طريق آليات متنوعة لاستثارة وفرض ثقافة التغيير، واستخدام الرموز والشعارات لإبراز القيم الثقافية، وتعزيز الاتصال المستمر مع الآخرين حول المعايير، والقيم، والمعتقدات، والسلطة، والمسئولية المشتركة.

وحدد سيرجيوفاني (Sergiovanni, 1990, P. 86) خمسة أبعاد للقيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية هي:

١- القيادة التقنية المشتملة على أساليب الإدارة الصحيحة.
٢- قيادة الناس المشتملة على إمكانات التفاعل الشخصي والاجتماعي.
٣- القيادة التعليمية التي فيها يظهر القائد التعليمي معرفته كخبير في التعليم.
٤- القيادة الرمزية والتي تعمل على التأكيد على الأهداف الهامة ووضع المعايير النموذجية للسلوك المرغوب.
٥- قيادة الثقافة ومن خلالها يقوم قائد المؤسسة التعليمية بتعريف وتعزيز وتوضيح القيم، والمعتقدات، والخصائص الثقافية التي تكسب المنظمة هويتها عبر الزمان.

د- عناصر القيادة التحويلية :

حدد باس وأفوليو(Bass And Avolio, 1994, P. 3) عناصر القيادة التحويلية في أربعة عناصر أطلقا عليها « Four I's » حيث يبدأ كل منها بحرف «I» اللاتيني وهي :

١- القدرة الخارقة "الجاذبية" (Charisma) أو التأثير القائم على القدوة والمثال : (Idealized influence)

حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به، وبذلك

يعمـــل المرؤوســون على محاكات سلوك قادتهم، يعمل القائد التحويلي على تقديم مصـــالح الآخريـــن علـــى مصالحه الشخصية، ويشاركهم في مواجهة المخاطر، مظهـــراً ســـمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية.

٢- الحفز الإلهامي (Inspiration motivation) :

القـــائد التحويلـــي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصـــة لهـــم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفـــريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

٣- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation) :

القـــائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانـــية، وتشـــجيع الأفكـــار الجديـــدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضـــاع القديمـــة الســـائدة بأساليب جديدة، يشجع روح الابتكار من خلال عدم الســـماح بتوجـــيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

٤- الاهتمام بالفرد (Individualized consideration) :

القـــائد التحويلي يعطي إهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والـــنمو مـــن خلال سلوكه كمدرب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويســـاهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفـــراد ويصغى جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب «الإدارة بالتواجد» بمعـــنى أن يكـــون قريـــباً مـــن العاملين ليسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيداً من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.

والقـــيادة التحويلـــية تـــبرز كمـــا ذكـــر بـــاس وأفولـــيو (Bass And Avolio, 1994, P.2) من خلال :

١- إثارة الرغبة في الزملاء والمرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد.
٢- توليد الوعي بالرسالة والرؤية لدى الفريق والمنظمة.
٣- تطوير مستوى قدرات وإمكانات الزملاء والمرؤوسين.
٤- حث الزملاء والتابعين لتجاوز المصلحة الشخصية إلى مصلحة الجماعة.

هـ - خصائص القائد التحويلي :

يتمتع القائد التحويلي بعدد من الخصائص تميزه عن غيره من القادة التقليديين، هذه الخصائص أوردها كلاً من تيكي وديفانا (Tichy And Devanna, 1986, P. 271) كما يلي

١- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير (قادة تغيير) همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل منظماتهم التي تحت مسئولياتهم إلى الوضع المنشود.
٢- القادة التحويليون هم أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة، ولا يترددون في قول الحقائق.
٣- القادة التحويليون يثقون بالآخرين فهم ليسوا تسلطيين، وهم أقوياء وحساسون للآخرين، ويعملون لتمكين مرؤوسيهم من إنجاز مهامهم.
٤- القادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيم وظائفهم.
٥- القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة، فهم يتحدثون عن الأخطاء ويعتبرونها تجارب استفادوا منها.
٦- القادة التحويليون يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد، ومع الغموض، وعدم التأكد.
٧- القادة التحويليون أصحاب رؤي، يحلمون ويتخيلون، ثم يترجمون تلك الأحلام والصور إلى حقائق.

و- أهمية القيادة التحويلية لإدارة التغيير في الجامعات :

أصبحت القيادة التحويلية أسلوباً مهماً لإدارة عمليات التغيير التنظيمي لمواجهة تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية، ويؤكد باس (Bass, 1998) أهميتها لعصر ما بعد الصناعة، والجامعات كغيرها من المنظمات الإدارية تواجه الكثير من التحديات والضغوط تحتم عليها الاستجابة وإحداث التغيير المناسب للوفاء بالمتطلبات التي تفرضها تلك الضغوط والتحديات، إلا أن عملية التغيير تتطلب قيادة واعية وفاعلة تملك من المهارات والقدرات ما يساعدها في الانتقال بالجامعات إلى الوضع المنشود بنجاح، ويعتقد الباحث أن أسلوب القيادة التحويلية وما يتميز به من خصائص هو الأسلوب الملائم لإدارة عمليات التغيير في الجامعات السعودية خصوصاً أن هذا الأسلوب قد استخدم بنجاح في منظمات وجامعات حكومية وغير حكومية في الغرب، ويؤكد الباحث هنا أن المجتمع السعودي له من القيم والمثل والخصائص ما يميزه عن المجتمعات الغربية، لذلك لابد من تكييف عناصر وخصائص القيادة التحويلية بما يتلاءم مع هذا المجتمع المسلم.

أشار ليثوود (Leithwood, 1993) أن أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، وقد استنتج من أبحاثه في هذا المجال أن أثر القيادة التحويلية تظهر أهميته في جوانب مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، تعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، توفير الدعم للموظفين، وفي استثارة التفكير لحل المشكلات.

وقد أكد باس (Bass, 1998) أن القيادة التحويلية ملائمة للقادة في قطاعات: الأعمال والصناعة، والقطاع العسكري، والقطاع الصحي، والقطاع التعليمي، ويمكن تطبيقها في مجالات مهنية كثيرة.

وحدد ليثوود (Leithwood, 1994, P. 3) أهمية القيادة التحويلية في القطاع التعليمي في النقاط التالية :

١- في ظل المناخ الذي تكون فيه الوسائل والغايات لإعادة هيكلة المؤسسة التعليمية غير مؤكدة يصبح من الضروري وجود قيادة تحويلية تشجع تحفيز

العاملين والتزامهم مما يؤدي إلى بذلهم مزيداً من الجهود التي يتطلبها التغيير الفعال.

٢- يتطلـــب إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية تغييراً نوعياً يتميز بالشمول، والقيادة التحويلـــية هـــي الكفيلة بتحقيق هذا التغيير المرغوب لأنها تؤثر في العاملين وتعمل على تمكينهم وهي أكثر ملاءمة من القيادة التي كل همها إعطاء أوامر وتعليمات فقط.

٣- مهـــنة التدريس تعد في أعلى اهتمامات جدول إعادة هيكله المؤسسة التعليمية، والقيادة التحويلية أكثر ملاءمة لتطوير القوى العاملة في المؤسسة التعليمية.

ز - لغة ومصطلحات القائد التحويلي :

يســـتخدم القائد التحويلي بعض الرموز والشعارات والألفاظ والمصطلحات فـــي اجتماعاته ولقاءاته بالمرؤوسين، ويهدف من ذلك كما يرى الهواري (١٩٩٩، ص٢٧) :

الاســـتثارة العقلـــية والإلهـــام ورفع الوعي والحماس لدى مرؤوسيه، فهو يـــتحدث عـــن الـــتحويل Transformation، والقـــوة Power، والتمكيـــن empowering، والتأثـــير Influence، والإلهـــام Inspiration، والاحـــترام respect، والـــرؤية Vision، والرسالة Mission، والإحساس بالرسالة Sense of Mission، والـــتزويد بالطاقـــة energizing، والوعي awareness، والقيم Values، والأخلاق Morals، والتفكير الابتكاري Lateral thinking، والثقافة Culture.

ح - وظائف القائد التحويلي :

رأى تيكـــي وديفانا (Tichy And Devanna, 1986) أنه ينبغي على القائد وهـــو يعمـــل لتحويل المنظمة وإدخال التغيير بها أن يركز على مشكلات المنظمة وأن يقوم أولاً بما يلي :

١- وضع جدول بالأعمال التي ينبغي القيام بها لتحويل المنظمة.

٢- يعمـــل بمبدأ أن لا حلول سهلة للمشكلات التنظيمية المعقدة وعليه أن لا يسمح لأي شخص بوصف الحلول للمشكلات جزافاً.

٣- الحذر من التأييد الزائد فقد يكون خدعة من بعض أعضاء المنظمة.

أمـا مـراحل تحويـل المنظمة التي ينبغي على القائد التحويلي اتباعها فقد حددها تيكي وديفانا بما يلي :

المـرحلة الأولـى : الـتحقق مـن الحاجة للتغيير عن طريق معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية والاحتياجات الجديدة.

المرحلة الثانية : وضع رؤية جديدة.

المـرحلة الثالثة : تأسيس التغيير، أي إدخال التغيير المخطط في المنظمة لتتجاوب مع المتغيرات المحيطة الداخلية والخارجية.

أمـا مويـر (Moyer, 1996, P. 14) فيرى أنه ينبغي على القائد التحويلي أن: يثير الالتزام، ويؤيد الإبداع، ويحسن الجودة، ويقلل من صراع الدور، وينمي الشعور بالاستقلال، ويعزز العلاقات الإنسانية المتبادلة، ويشجع الولاء للمنظمة.

ويحـدد الهواري (١٩٩٩، ص ص٧٧-١٦٠) وظائف القائد التحويلي في التالي :

١- **إدراك الحاجـة للتغيـير** : التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع مرؤوسيه بمـدى الحاجـة للتغيـير عن طريق ما يتمتع به من جاذبية وقدرات إلهامية، والعمـل على استثارة عقولهم، والرقي بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية.

٢- **صياغة الرؤية والرسالة :**

- **صـياغة الرؤية:** تعتبر الرؤية أحد أهم عناصر التغيير التنظيمي، ويعتقد كثير من منظري الإدارة بأن الرؤية هي جوهر القيادة، فأي محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للاستراتيجية الجديدة وكيفية تنفيذها.
- **صـياغة الرسـالة :** الرسالة هي عبارة مكتوبة تحدد الغرض الذي من أجله قامت المنظمة وتعمل على تحقيقه.

ويضـيف الهـواري (١٩٩٩) أن الرسـالة هي بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة ويجيب على مجموعة أسئلة مثل:

- الغـــرض الذي من أجله أنشأت المنظمة فمثلاً لكل جامعة رسالة مكتوبة تحدد الغرض من وجودها وتحدد الأهداف التي تعمل على تحقيقها.
- القيم والقناعات المشتركة: أي القيم والأخلاق التي تؤطر عمل المنظمة.
- الاســـتراتيجية والمسارات الرئيسية : كالاهتمام بالجودة والتركيز على نوعية معينة من الإنتاج.

٣- اختيار نموذج للتغيير:

ينبغي للقائد التحويلي أن يحدد إطار عمل للسير بعملية التغيير في ضوئه، وبالـــنظر فـــي أدبيات إدارة التغيير فإنها قد اشتملت على كثير من النماذج والتي تم التعرض لبعضها في مبحث سابق.

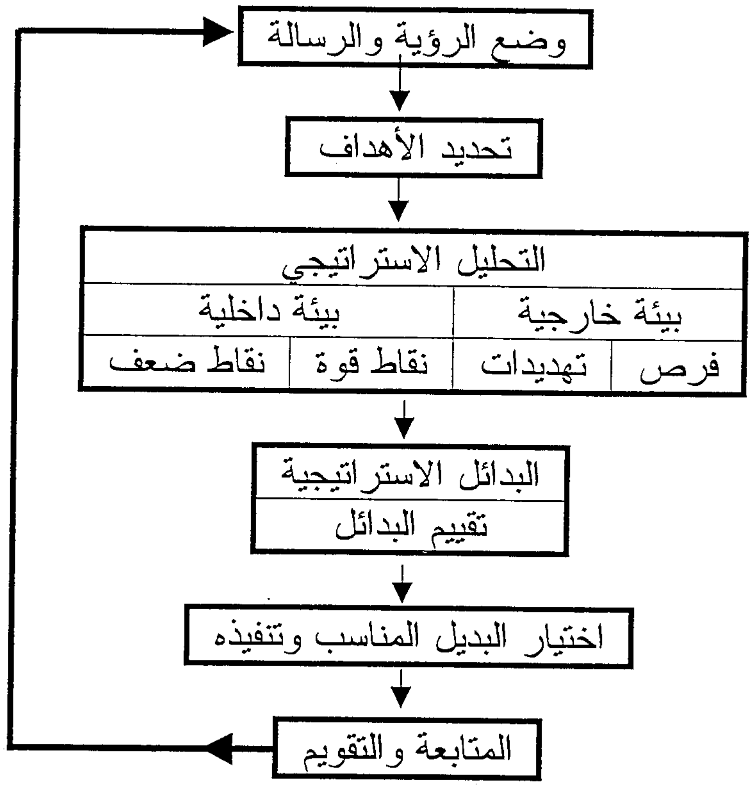
إن وظـــيفة الـــنموذج هو تحديد الخطوات التي ينبغي أن يسلكها القائد وهو يدير عملية التغيير في إدارته.

٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة:

المقصود بالاستراتيجية الطريق أو المسار الذي تحدده قيادة المنظمة لتحقيق أهـــداف التغيير على أن تتوافق الاستراتيجية مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير، ويتفق المفكرون الاستراتيجيون حسب الهواري (١٩٩٩، ص١٢٤) على ضرورة المرور بالمراحل التالية في تكوين الاستراتيجية:

- مرحلة وضع الرؤية والرسالة.
- مرحلة تحديد الأهداف.
- مـــرحلة التحلـــيل الاستراتيجي الرباعي «S.W.O.T» والذي يقصد به المسح البيئـــي الداخلـــي والخارجي لمعرفة حالة المنظمة في أربع حالات هي: نقاط القـــوة، ونقـــاط الضـــعف، والفـــرص المتاحة أمامها، والتهديدات الخارجية للمنظمة.
- مرحلة وضع البدائل الاستراتيجية واختيار المناسب منها.
- مرحلة التنفيذ والمتابعة.

والشكل التالي يوضح مراحل تكوين الاستراتيجية



الشكل رقم (١) مراحل تكوين الاستراتيجية

«الشكل من تصميم الباحث»

٥- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة :

لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد معالم هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، والجامعة كمنظمة إدارية لها ثقافة هي عبارة عن السلوك والعادات والتقاليد والقيم والمشاعر المشتركة السائدة بين منسوبي الجامعة.

ويأتي هنا دور القائد التحويلي في كيفية غرس الالتزام بالتغيير وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه، واستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز الالتزام والالتفاف حول عملية التغيير من قبل العاملين بحيث تسود قيم وقناعات ومشاعر بضرورة التغيير، وبالتالي العمل على تحقيقه وجني ثماره.

٦- **إدارة الفترة الإنتقالية:**

إن القائد التحويلي هنا في مرحلة هامة وخطيرة وفي نفس الوقت فهو أمام تياريـــن متصـــارعين، تـــيار داعـــم للتغيير يتمثل في القوى المساندة للتغيير من أشخاص وإمكانات مادية، وتيار مقاوم للتغيير، يتمثل في قوى مقاومة التغيير، مثل المعوقـــات التنظيمـــية، والفـــردية، لذا ينبغي على قائد التغيير أن يستخدم قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع، وتقليل مقاومة قوى الضد، ويمكن أن يستخدم أكثر مـــن استراتيجية في هذه المرحلة من إستراتيجيات التغيير التي تم التطرق لها في مبحث سابق.

ويمكـــن أن يدير القائد هذه المرحلة من خلال ثلاث خطوات متعاقبة حددها كارت لوين (Kurt lewin) بالشكل التالي :

الخطوة الأولى: التمهيد للتغيير (إذابة الجليد Unfreezing).

الخطوة الثانية: التغيير (تنفيذ التغيير Change).

الخطوة الثالثة: تثبيت التغيير (تثبيت الوضع الجديد Refreezing).

ويعـــتقد الباحث إن نجاح القائد في إدارة المرحلة الانتقالية يعتمد بعد توفيق الله ســبحانه علـــى حســـن اســـتثماره لقدراته القيادية في التأثير على مرؤوسيه، واقـــناعهم بأهمـــية التغيير لهم وللمنظمة بصفة عامة، وكسب تأييدهم ومناصرتهم وتفاعلهم معه.

ط- القيادة التحويلية في المنهج النبوي :

إن مـــا كتـــبه باس (Bass) وتكي (Tichy) وغيرهم من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة التحويلية لا يقارن بما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المســـلمين العظام الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد ﷺ ، والذين سطروا أمـــثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية والقيادة الشورية وعملية اتخاذ القرار وغيرها.

فالنبـــي القائد محمد ﷺ يُعد أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلـــى النبـــي محمـــد ﷺ لـــم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، حيث كانت

المسئولية جسيمة، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين ﷺ مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه ويعبده على بصيره، ولكون النبي العظيم محمد ﷺ يتمتع بخصائص وصفات عظيمة لا تتوفر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف، وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاقاً في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقاً لقوله تعالى ﴿ .... الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلاَمَ دِيناً .... ﴾ [المائدة، الآية: ٣] ومن خلال الأسطر القليلة التالية يوجز الباحث بعضاً من ملامح سلوك القيادة التحويلية للنبي محمد ﷺ وخصائصه كقائد تحويلي وذلك ببيان أن ما حدده باس (Bass) وزملاؤه من عناصر لسلوك القيادة التحويلة وخصائص للقائد التحويلي متوفر بجلاء في قيادته ﷺ ، وذلك كما يلي :

أولاً : عناصر سلوك القيادة التحويلية لدى الرسول القائد محمد عليه السلام :

١- التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال:

حيث أن الرسول ﷺ كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ...﴾ (الأحزاب، الآية: ٢١) وقد تميزت شخصيته ﷺ بالمهابة والتقدير والاحترام كيف لا وقد كان خلقه القرآن، وعن قوة شخصيته ﷺ يقول عليان (١٤٢١هـ، ص٢٦) لقد كان رسول الله ﷺ مثالاً للشخصية القوية، مهاباً في طلعته، دخل عليه بعض الأعراب فأرتاع من هيبته، كما ارتاعت رسل كسرى من هيبته حين أتوه مع تعودهم على صولة الأكاسرة، ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله ﷺ في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أبهة أو سطوه بل كانت هيبته لقوة شخصيته مع تواضعه المعروف ﷺ ، وتؤكد كتب السيرة النبوية أنه كان ﷺ إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه يقول ﷺ «خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي» [رواه ابن ماجه].

ذكر الجزائري (١٤٠٨هـ) قصة المخزومية التي سرقت حيث حاول بعض الصحابة الشفاعة لها لإسقاط حد السرقة عنها فتوسطوا بأسامة بن زيد حب

رسول الله فرفع القضية إليه فغضب رسول الله ﷺ وقال « أتشفع إلي في حد من حدود الله فقال أسامة استغفر لي يا رسول الله ثم قام رسول الله ﷺ عشيتئذ فأثنى على الله عز وجل بما هو أهله ثم قال أما بعد فإنما هلك الناس قبلكم أنهم كانوا إذا سرق الشريف فيهم تركوه وإذا سرق الضعيف فيهم أقاموا عليه الحد والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها ثم قطع تلك المرأة» [رواه النسائي] وهذا دليل قاطع على عدله وأنه لا يؤثر حتى أقرب الناس إليه على أحد.

ومن الأمثلة على كونه القدوة الحسنة أورد عليان (١٤٢١هـ، ص٣٢) ما روى عن ابن إسحاق أن النبي ﷺ بعث إلى الجلندي ملك عمان عمْر بن العاص يدعوه للإسلام فقال الجلندي: لقد دلني على هذا النبي الأمي أنه لا يَأمر بخير إلا كان أول آخذ به، ولا ينهى عن شر إلا كان أول تارك له، وأن يَغلب فلا يبطر، ويُغلب فلا يهجر، وأنه يفي بالعهد، وينجز الوعد، وأشهد انه نبي.

٢- الحفز الإلهامي :

كان ﷺ يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته ﷺ للعشرة المبشرين بالجنة لدليل جلي على تحفيز الرسول ﷺ لأصحابه ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة، ومن ذلك وعده لسراقه بن مالك بسواري كسرى إن هو دخل الإسلام وخلا سبيله وصاحبه أبا بكر عندما كانا في الغار. ومن ذلك ما أورده الهاشمي (١٤٠٥هـ، ص١٤١) أن الرسول ﷺ كان يوماً يوعظ النساء فقال لهن «ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كان لها حجاباً من النار، فقالت امرأة واثنين فقال واثنين» [رواه البخاري] فهذا دليل على حفزه عليه السلام للنساء على دفع أبنائهن للجهاد.

٣- استثارة التفكير :

مواقف كثيرة تبرز كيف أن الرسول ﷺ كان يشرك أصحابه في صناعة القرار، ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وما تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق في غزوة الأحزاب إلا بعضاً من تلك المواقف

يقول الله تعالى ﴿ .... وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٥٩).

من دلائل استثارة التفكير في المنهج النبوي: ما ورد عن معاذ بن جبل ﷺ أن رسول الله ﷺ حين بعثه إلى اليمن فقال كيف تصنع إن عرض لك قضاء قال أقضي بما في كتاب الله قال فإن لم يكن في كتاب الله قال فبسنة رسول الله ﷺ قال فإن لم يكن في سنة رسول الله ﷺ قال أجتهد رأيي لا آلو قال فضرب رسول الله ﷺ صدري ثم قال الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله ﷺ لما يرضي رسول الله ﷺ» [رواه أحمد].

ومن ذلك ما ذكره الهاشمي (١٤٠٥هـ، ص٢٠٠) بخصوص إيجاد حل لمشكلة كيف يتم جمع الناس للصلاة إذا حان وقتها، فقد اجتمع النبي ﷺ والصحابة يتدارسون هذا الأمر وبدأت الاقتراحات تتوالى ومنها :

- قال بعض الصحابة إذا حان وقت الصلاة ترفع راية في مكان مرتفع ليراها الناس إلا أن هذا الاقتراح لم يلق قبولاً لأنه لا يوقظ النائم.
- وقال بعضهم إذا حان وقت الصلاة ينادى لها ببوق، وهذا الاقتراح أيضاً لم ينل قبولاً لأن اليهود يستخدمون البوق وينبغي تفرد وتميز الأمة المسلمة عن غيرها.
- وقال آخرون يدق ناقوس وهذا الاقتراح كذلك رفض لأن فيه تقليد للنصارى.
- اقترح بعض الصحابة أنه إذا حان وقت الصلاة فينادى لها بشعار إسلامي خاص، فقبل هذا الرأي بشكل مبدئي لأصالته الفكرية المؤمنة ولتحقيقه للغرض وهو الدعوة للصلاة وإعلام الناس بدخول وقتها، ثم كانت صيغة الأذان المعروفة بعد ذلك حيث وردت حولها روايات متعددة لا مجال لذكرها هنا.

ويروى أبو هريرة ﷺ عن رسول الله ﷺ أنه لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ .

٤- الاهتمام الإنساني بالفرد :

وفـــي ذلـــك فـــإن الرسول ﷺ المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وصـــفه القـــرآن الكريم بالرحيم في قوله تعالى ﴿ ... عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَـيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ (التوبة، الآية: ١٢٨) وبالرحمة في قوله تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ (الأنبياء، الآية: ١٠٧).

وكـــان ﷺ يوصي أصحابه بالرحمة من ذلك قوله عليه السلام «لا يرحم الله من لا يرحم الناس» [رواه البخاري].

وقولـــــه ﷺ «الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء الرحم شجنة من الرحمن فمن وصلها وصله الله ومن قطعها قطعه الله » [رواه الترمذي].

يقـــول ﷺ فـــي الاهـــتمام بالرعـــية «كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته» [أخرجه البخاري، مسلم والترمذي وأبو داود وأحمد].

وفـــيما يـــدل علـــى الاهتمام الإنساني من الرسول برعيته ما أورده عليان (١٤٢١هـــــ، ص٢٩) أن معاوية بن الحكم السلمي ﷺ قال « بينما أنا أصلي مع رســـول الله ﷺ إذ عطس رجل من القوم فقلت يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم فقلـــت وا ثكل أمياه ما شأنكم تنظرون إلي فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلمـــا رأيتهم يصمتونني سكت فلما صلى رسول الله ﷺ فبأبي هو وأمي ما رأيت معلمـــا قبله ولا بعده أحسن تعليما منه فوالله ما نهرني ولا ضربني ولا شتمني قال إن هـــذه الصـــلاة لا يصـــلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن » [أخرجه مسلم والنسائي والدارمي وأحمد].

ويضيف (عليان) وكان رسول الله ﷺ يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقـــه مـــن الالتفات إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله.

ثانياً : خصائص الرسول ﷺ كقائد تحويلي :

١- **الرسول عليه السلام قائد تغيير متميز:** أي إنجاز أعظم مما حققه ﷺ من تغييره للمجتمع المكي ثم المدني من مجتمع عبادة الأصنام والقتل والتناحر إلى مجتمع يوحد الله وتقوم العلاقات فيه على التعاون والرحمة والتسامح. لقد اتبع رسول الله ﷺ سياسة النفس الطويل في تحقيق أهداف التغيير مسترشداً بالتوجيهات الربانية من مثل قوله تعالى ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ .... ﴾ (النحل، الآية: ١٢٥) إن قيادة التغيير تتطلب الصبر والأناة ثم سلوك الحكمة والمجادلة بالتي هي أحسن لمواجهة أعداء التغيير.

٢- **الشجاعة :** لقد ضرب الرسول القائد محمد ﷺ المثل الأعلى في الشجاعة والإقدام أورد الخضري (١٤١٢هـ) بعضاً من مظاهر شجاعته ﷺ من ذلك قول ابن عمر: ما رأيت أشجع ولا أنجد ولا أجود وأرضى من رسول الله ﷺ، ويقول علي كرم الله وجهه كنا إذا اشتد الباس واحمرت الحدق اتقينا برسول الله ﷺ فما يكون أحد أقرب إلى العدو منه، ومن الدلائل على شجاعة النبي ﷺ إصراره على المضي في دعوته عندما قال ﷺ لعمه أبي طالب قولته المشهورة «والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك دونه ما تركته».

٣- **ثقته ﷺ في أصحابه :** قامت قيادة الرسول ﷺ على إشراك الصحابة في المهام المختلفة وكان عليه السلام يختار لكل مهمة الشخص المناسب الذي يرى أنه يمتلك مؤهلات وخصائص تحقق له بعد الله النجاح في مهمته وما هذا إلا لثقته ويقينه في قدرات أصحابه فمثلاً اتخذ حذيفة بن اليمان أميناً للسر لثقته به وعلو منزلته، وأقر لبني شيبه بسدانه البيت الحرام، واختار عثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب لكتابة الوحي وإذا غابا ناب عنهما أبي بن كعب وزيد بن ثابت، واتخذ زيد بن ثابت مترجماً حيث كان يجيد الفارسية والرومية والقبطية والحبشية (الضحيان، ١٤٠٧هـ، ص١٠٤-١٠٧).

ويعدد السباعي (ب ت، ص٥٦) بعض مظاهر معاملته ﷺ لأصحابه ومنها استشارته لأولى الرأي فيما هو من شئون السياسة والحرب وغيرها من أمور الدنيا، وينزل عند آرائهم حتى لو خالفت رأيه.

٤- **كان ﷺ موجه بالقيم:** فقد أثنى عليه سبحانه وتعالى بقوله ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم، الآية، ٤). ووصفته عائشة رضي الله عنها بقولها «كان خلقه القرآن» [رواة أحمد] وكان يدعو أصحابه للتحلي بالأخلاق الفاضلة يقول عليه الصلاة والسلام «أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً» [رواه الترمذي، وأبو داود، وأحمد، والدارمي] ويقول ﷺ «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق» [رواه الحاكم] وقد اصطبغ سلوك محمد ﷺ القيادي بتلك الأخلاق الكاملة والمثل السامية.

٥- **التعلم المستمر** : محمد ﷺ هو القائد والمعلم والمربي لأصحابه ومن مقومات المعلم والمربي الناجح أن يكون ملماً ومتمكناً في الأمور والمعارف التي يقدمها للمتعلمين، وقد توفرت تلك المقومات في النبي المربي والقائد المعلم فقد كانت حياته ﷺ رحلة للمعرفة يتعلم ويعلم يقول الله تعالى ﴿ هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾ (الجمعة، الآية، ٢). ولقد ضرب عليه السلام مثلاً رائعاً لأصحابه في عدم مواصلة الخطة إذا اكتشف أن تحقيق الهدف في غاية الصعوبة، ومن ذلك عدوله عن العمرة وعقد صلح بينه وبين المشركين هو صلح الحديبية (الجابري، ١٤١٤هـ، ص١٤١) وقوله ﷺ «لو استقبلت من أمري ما استدبرت لما سقت الهدي، ولجعلتها عمرة» [رواه أبو داود، وأحمد]، وفي حثه ﷺ على التعلم من التجربة وعدم تكرار الخطأ يروي أبو هريرة ﵁ قوله ﷺ «لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين» [رواه البخاري، ومسلم، وأبو داود، والدارمي].

٦- **قدرته ﷺ على التعامل مع المواقف الصعبة والظروف الحالكة:** كان يواجه عليه السلام الشدائد بالصبر والثبات امتثالاً لقوله تعالى ﴿ فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُوْلُوا الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ ... ﴾ (الأحقاف، الآية، ٣٥) وقوله تعالى

﴿ ... وَاصْـبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ (لقمان، الآية، ١٧) وقـد ضرب ﷺ مثلاً رائعاً للتعامل مع الأزمة وغموض الموقف وذلك بثباته وإصـراره في غزوة أحد حينما خالف الرماة تعليماته وتركوا مواقعهم جرياً وراء الغـنائم، ممـا مكـن خالد بن الوليد ــ قائد جيش الكفار آنذاك ــ من الالتفاف على المسلمين وإلحاق الأذى بهم، إلا أنه ﷺ ثبت في المعركة والتف المسـلمون حوله بعد أن كانوا قد لاذوا بالفرار، ومن ذلك أيضاً موقفه وثباته فـي غزوة حنين عندما اغتر المسلمون بكثرتهم فانهزموا إلا أنه عليه السلام ثبـت وبـرز مفنداً إشاعة قتله، ونادى أهل الشجرة، وأعيدت الكرة، فتحولت الهزيمة إلى نصر مؤزر بفضل الله ثم بفضل حنكة محمد ﷺ القيادية وثباته.

٧- **رؤية الرسول ﷺ المستقبلية** : تميز ﷺ ببعد النظر وبما يطلق عليه في الإدارة المعاصـرة (بالتفكـير الإسـتراتيجي) المبني على استشراف المستقبل، أورد الجابري (١٤١٤هـ، ص١١٨) ما ذكره مهدى المنجره بأن الرسول ﷺ كان عظـيم الاهتمام بالمستقبل حيث كان قبل أن يبدأ عمل كل يوم يتصور الأشياء ويخطـط ويستبصـر، وبعد هذا الاستبصار يتوكل على الله ويمده الله بعونه وتوفيقه.

ومن دراسة سيرته عليه الصلاة والسلام يتضح بجلاء من خلال عدد كبير من المواقف مدى امتلاكه للرؤية وقدرته على استشراف المستقبل من ذلك:

إخـباره عن المستقبل الزاهر الذي سوف يبلغه الإسلام حين قال لخباب بن الإرت عندما شكا إليه ما يواجهه المؤمنون من كفار قريش «وليتمن الله هذا الأمر حـتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضرموت ما يخاف إلا الله زاد بيان والذئب على غنمه» [رواه البخاري].

ومن رؤيته ﷺ المستقبلية ما أورده عليان (١٤٢١هـ، ص١٦٨) أنه عندما كـان ﷺ يشـارك أصـحابه في حفر الخندق اعترضتهم صخرة كبيرة، فتناول المعول وهبط إلى جوف الخندق، فضربها ثلاث ضربات أضاءت ما حولها، وفتت الصـخرة، ورفـع رسول الله ﷺ صوته يبشر أصحابه بانتشار الإسلام في أرض فارس والروم واليمن.

وإخباره عليه الصلاة والسلام أن الخلافة بعده ثلاثون سنه ثم يؤتي الله ملكه مـــن يشاء وقد تحققت رؤيته عليه الصلاة والسلام حيث بلغ مجموع عهود الخلفاء الراشدين الأربعة ثلاثون سنة إلا خمسة أشهر تقريباً.

ومـــن ذلـــك استشـــرافه دنو أجله عندما أخبر ابنته فاطمة بأن جبريل كان يعارضــــه القـــرآن فـــي كـــل عـــام مـــرة، وأنه عارضه في العام الأخير مرتين (الجزائري، ١٤٠٨هـــ، ص٥١٨).

مـــع هـــذا قـــد يقول قائل هذه أمور غيبية أخبر عنها الرسول ﷺ وجواب الباحـــث أن الرسول عليه السلام نبي ملهم (لا ينطق عن الهوى، إن هو إلا وحي يوحى) وهذه من أبرز خصائصه ﷺ فرؤيته إذاً مبنية على أساس متين تصدق ولا تخيب بقدرة الله.

ثانياً : الدراسات السابقة

اشتملت الدراسات السابقة على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي حصل عليها الباحث من مصادر عدة، وتم استعراضها هنا في قسمين هما:

١) دراسات تتعلق بقيادة التغيير.

٢) دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية.

١- الدراسات التي تتعلق بقيادة التغيير :

أ - الدراسات المحلية والعربية :

لم يتمكن الباحث من الحصول على دراسة محلية تتعلق بموضوع هذه الدراسة الحالية، وذلك من خلال البحث في قواعد المعلومات المتوفرة بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ومركز الملك فيصل، ومكتبة الملك فهد الوطنية ومراكز المعلومات بالجامعات السعودية، أما على المستوى العربي فقد وجد الباحث دراسة واحدة هي :

- **دراسة (الماضي، ١٩٨٩) بعنوان : (استراتيجية التغيير التنظيمي : مدخل إسلامي).**

هدفت الدراسة إلى:

- محاولة إزالة الغموض العلمي الذي يحيط بموضوع التغيير التنظيمي من منطلق إسلامي يعتمد على القرآن الكريم والسنة المطهرة.
- التوصل إلى استراتيجية للتغيير التنظيمي من منطلق إسلامي.
- استكمال ما سبق أن بدأه البعض من دراسات لإبراز الفكر الإداري والتنظيمي في الإسلام للوصول إلى نظرية متكاملة في هذا الصدد.

وقد أكدت الدراسة في نتائجها على أن هناك إطاراً متكاملاً لأهمية ودور ونمط القيادة في إحداث التغيير في ظل المدخل الإسلامي للتغيير وأهم نتائج الدراسة في هذا المجال ما يلي:

- أن أهمية القيادة وضرورتها ــ لأي تنظيم ــ مهما كان حجمه ــ تصل إلى درجة الحاجة الفطرية.

- أن هـــناك أهمية خاصة للقيادة في إحداث التغيير التنظيمي نظراً لما تتمتع به من إمكانات وسلطات لا تتوفر لغيرها.
- نظـــراً لأهمـــية وخطورة دور القيادة فإن اختيارها يجب أن يتم على مقومات وأسس دقيقة.
- أثبتت الدراسة أن لنمط القيادة دوراً هاماً في نجاح أو فشل التغيير مؤكداً على أهمية النمط التشاوري في نجاح التغيير وأن النمط الاستبدادي يؤدي إلى فشل التغيير وعدم قبوله.

ب- الدراسات الأجنبية :

تمكـــن الباحـــث مـــن جمع عدد كبير من الدراسات الأجنبية التي تتفق مع دراسته في بعض جوانبها والتي استعرضها كما يلي:

١- دراســـة بـــيلاند (Piland, 1992) بعنوان : (القيادة والتغيير التنظيمي: منظور الاتصال).

هدفـــت الدراسة إلى دراسة القيادة والتغيير التنظيمي الجيد وماهية عناصر الاتصال الفعال التي تعزز ذلك التغيير.

من أهم ما أشارت إليه النتائج:

- أن أفـــراد العيـــنة لاحظـــوا تغييراً في المنظمة التي يعملون بها في الميادين التالية: (القيادة، الاتصال، صناعة القرار، الصراع، الروح المعنوية).
- وأن أهـــم العوامل التي ساعدت في إحداث التغيير كما يرى أفراد العينة هي: (القيادة وحسن التدخل).
- كمـــا كشـــفت الدراسة أن إدراك أفراد العينة لأهمية التغيير التنظيمي قد ظهر من خلال سلوك القيادة الفعال.

٢- دراسة براون (Brown, 1993) بعنوان: (القيادة للتغيير في المدرسة الابتدائية).

هدفـــت الدراســـة إلـــى بحث التفاعلات بين المدير والموظفين في مدرسة تميزت بقدرتها على التعامل بنجاح مع التغيير.

من نتائج الدراسة :

- أشـــارت نـــتائج الدراسة أن المدرسة موضوع الدراسة تملك ثقافة تعاونية مع توفر الرغبة في التحسين المستمر.
- أشارت الدراسة أيضاً أن القيادة مؤهلة، والقرارات تتخذ عادة بالمشاركة.
- اتضـــح أن المشاركة في اتخاذ القرار كانت تجربة إيجابية لموظفي المدرسة مما ساهم في نجاح التغيير.

٣- دراســـة لي (Lee, 1995) بعنوان : (دراسة حالة: التغيير التنظيمي غير الناجح في قسم الكهرباء في شركة أليد سجنال).

هدفت الدراسة إلى المساهمة في أدبيات التغيير التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود افتقار في: (التوجيه ــ القيادة ــ الالتزام ــ الاتصال) فكانت عوامل هامة أدت لفشل التغيير، هذه النتائج عززت ما ذهب إليه كثـــير مـــن الكتاب الآخرين من أن إلتزام الإدارة العليا يعد واحد من أهم عوامل نجاح برنامج التغيير في أي منظمة ومن ذلك الجامعات.

٤- دراســـة مارتن (Marten, 1995) بعنوان : (تطوير أسلوب للمشاركة في قيادة التغيير التنظيمي).

هدفـــت الدراسة إلى تصميم أسلوب لاستخدامه في إحداث التغيير التنظيمي بطـــريقة يمكـــن من خلالها تقليل الجوانب السلبية وإظهار نتائج إيجابية في وقت وجيز نسبياً.

ومن أهم نتائج الدراسة :

- وجود أهمية بالغة للقيادة في عملية التغيير.
- الحاجة للالتفاف الكامل من أفراد المنظمة من أجل تعظيم فعالية التغيير وتقليل مقاومته.

٥- دراسة واتس (Watts, 1996) بعنوان : (تحليل بعض المتغيرات ذات التأثير في التغيير التنظيمي).

اســـتهدفت الدراســـة عملـــية التغيـــير فـــي كلـــية المجتمع في رد ريفر (Red River) فـــي وينـــبق (Winnipeg) وذلـــك بإجـــراء اختبار لفرضية أن

الموظفيـن يشـعرون بعـدم الرضـا في كثير من العمليات التنظيمية مثل المناخ التنظيمي والسلوك الإداري.

من أهم نتائج الدراسة :

- أن القـيادة والإدارة الفعالـة تسـاهمان في تخفيف التعقيد في عملية التغيير التنظيمي.

٦- دراسـة واتوود (Watwood, 1996) بعنوان: (دور عمداء كليات المجتمع في تنفيذ التغيير).

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي يمكن أن يؤديه عمداء كليات المجتمع في عملية التغيير.

لقـد أتضـح من هذه الدراسة أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية تدفع التغيير الفـاعل إلـى الأمـام فـي ظل ثقافة تدعم تمكين الأفراد (Empowering) من المشاركة، وبناء الفريق، والتأكيد على الجودة، واستعمال البيانات والمعلومات.

٧- دراسـة هارفـي (Harvey, 1997) بعـنوان : (الـبداية الصحيحة: تشخيص الاستعداد المؤساستي للدخول في التخطيط الاستراتيجي الناجح).

هدفـت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات لتحديد الشروط التي تدعم التخطيط الناجح.

من أهم نتائج الدراسة هو تحديد خمسة شروط هامة لنجاح التغيير هي :

- القيادة الفعالة.
- الإجماع على التغيير.
- التركيز على الاحتياجات المؤسساتية.
- الملاءمة الجيدة ما بين التخطيط والثقافة الجامعية.
- المشاركة الفعالة من قبل أعضاء هيئة التدريس في التخطيط.

٨- دراسة كيس (Case, 1997) بعنوان: (أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغير في إحدى المقاطعات التعليمية).

هدفـت الدراسـة إلـى توضـيح كـيف أن السلوك القيادي لأحد مديري المقاطعات التعليمية ساهم في تسهيل عملية التغيير في مدارس المقاطعة.

٨- دراسة كيس (Case, 1997) بعنوان: (أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية).

هدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن السلوك القيادي لأحد مديري المقاطعات التعليمية ساهم في تسهيل عملية التغيير في مدارس المقاطعة.

أشارت نتائج الدراسة أن هناك خمسة أمور أخذها ذلك المدير في الاعتبار لإحداث التغيير هي: التفكير المنظم، البراعة الشخصية للمدير، بناء نماذج عقلانية، بناء رؤى مشتركة، بث روح الفريق بين المشاركين في العملية التعليمية.

٩- دراسة رونبيرق (Ronnberg, 2000) بعنوان (قائد المدرسة كوكيل للتغيير: دراسات حالة لثلاثة من مديري المدارس).

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الأبعاد الحاسمة للقيادة لدى ثلاثة من المديرين الذين استطاعوا أن يديروا عمليات التغيير في مدارسهم بنجاح.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- يمارس المديرون الأبعاد السبعة التالية: إيجاد الرؤية المشتركة، التركيز على ثقافة المنظمة، التحدي، العمل كمثال للنزاهة، توفير الدعم للآخرين، تعزيز لغة الحوار والتعلم، تطوير القدرات القيادية في الآخرين.
- أن القادة يعملون على إيجاد مصادر خارجية لدعم ومساندة التغيير.
- أن الالتزام القوي بالرؤية يدفع بالمدرسة نحو تحقيق الأهداف ويساهم في تسهيل عملية التغيير.
- أنه بالرغم من الاختلاف بين القادة الثلاثة في أساليبهم القيادية إلا أن كل واحد منهم أظهر نجاحاً في ممارسة كل بعد من أبعاد القيادة السبعة المذكورة.

٢- الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية :

لم يتمكن الباحث من الحصول على دراسة محلية ولا حتى عربية تتعلق بالقيادة التحويلية، وذلك بالبحث في قواعد المعلومات المتوفرة في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، ومركز الملك فيصل، ومكتبة الملك فهد الوطنية ومكتبات الجامعات السعودية، وعليه أورد الباحث مجموعة من الدراسات الأجنبية التي حصل عليها.

الدراسات الأجنبية :

١- دراسة فريبيرج (Freiberg, 1987) بعنوان : (قلب وروح القيادة التحويلة : دراسة حالة تناولت (Herb kelleher) كقائد لشركة طيران جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية "Southwest airlines").

هدفت الدراسة إلى بيان كيف استطاع قائد إحدى الشركات الأمريكية العظمى أن يشكل ويحول منظمته.

أشارت الدراسة إلى أن هيرب كلهر (Herb Kelleher) قائد فذ استطاع أن يحدث التغيير التنظيمي في شركة طيران جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق تلبية رغبات، واحتياجات مرؤوسيه، والعمل على تحفيزهم، ورفع معنوياتهم. كما أشارت الدراسة إلى أن هذا القائد استطاع أن يحدث هذا التغيير في منظمته بنجاح لأنه يمارس سلوك القيادة التحويلية.

٢- دراسة تكر (Tucker, 1990) بعنوان: (قيادة التعليم العالي: القيادة التحويلية كمؤشر للرضا، والفعالية، والجهد الإضافي).

هدفت الدراسة إلى تحليل نظرية القيادة المعاصرة المشتملة على العناصر التحويلية، والتعاملية، والخبرة لـ باس (Bass, 1985) وقد ركزت الدراسة بصفة خاصة على طبيعة القيادة في جامعة (Southern urban).

من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- أن ملامح القيادة في الجامعة بشكل مجمل هي أسلوب القيادة التحويلية.
- أن أساليب قيادات الأفراد تمتد من أسلوب القيادة الحرة إلى القيادة التحويلية.
- أن القيادة التحويلية تساهم في تزايد الرضا، والفعالية، والجهد الإضافي للتابعين.
- أن للقيادة الحرة علاقة سلبية بالمتغيرات الناتجة.
- أن القيادة التحويلة تمارس في الوظائف القيادية والوظائف التابعة في الخارطة التنظيمية لهذه المؤسسة.

وقدمت الدراسة توصيتين :

أ – إجراء مزيدٍ من البحوث في قيادة التعليم العالي.

ب– الدعوة إلى التدريب على القيادة في مؤسسات التعليم العالي.

٣- دراســة فــون (Faughn, 1991) بعنوان: (القيادة التحويلية عن طريق مراقبة نشاطات أولئك الذين يقومون بمسئوليات القيادة).

هدفــت الدراســة إلى تطوير فهم نوعي للقيادة التحويلية عن طريق مراقبة نشاطات أولئك الذين يقومون بمسئوليات القيادة.

مــن أهم نتائج الدراسة هو أن هناك ثلاث خصائص غالبة للقادة التحويليين في نظر التابعين :

- ينظر إليهم كمجسدين للقيم الجوهرية، وعلى نحو استثنائي قادرين على إبراز حاجات منظماتهم.
- يتصفون بأنهم أصحاب رؤى أو استشرافيون للمستقبل.
- ينظر إليهم على أنهم قادة للتغيير.

٤- دراســة باسيو (Basu, 1992) بعنوان: (اختبار تجريبي لعلاقة القائد بالمرؤوس والقيادة التحويلية كمؤشر على السلوك الإبداعي).

هدفــت الدراســة إلى التحقق من مدى إبداع أعضاء التنظيم، وكذلك مدى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية.

أشــارت نــتائج الدراســة إلى أن سلوك القيادة التحويلية يؤثر إيجابياً في السلوك الإبداعي للتابعين.

٥- دراســة فاســكي (Fasci,1993) بعــنوان : (إطار عمل لمفاهيم مقترحة للقيادة التحويلــية لتطوير طلاب الجامعات والكليات لمرحلة البكالوريوس وبرامج قيادة شئون الطلاب).

هدفت الدراسة إلى تحديد إطار عمل لمفاهيم القيادة التحويلية من خلال:

- الحصــول علــى رأي مــن خبير فيما يتعلق بمفاهيم القيادة التحويلية ليمكن استخدامه.
- الــتأكد من مدى وجود هذه المفاهيم في الأدبيات الحالية، وهل اشتملت عليها بعض برامج القيادة؟
- إيجاد إطار عمل لدمج هذه المفاهيم في البرامج الموجودة.

أن من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن تمكيـــن الأفـــراد (Empowering)، والتأثير القيادي، والقيادة بالمشاركة، والرؤية، والقيم، والأخلاق، هي مفاهيم للقيادة التحويلية التي ينبغي أن يشتمل عليها إطار العمل المقترح.
- أن هـــذه المفاهـــيم وجدت في الأدبيات ولكنها كقاعدة لم تشتمل عليها بعض البرامج الحالية المنتقاه.
- هـــناك مثال عملي واحد قدم عن طريق عدد من الأعضاء المستشارين هو أن التدريب على القيادة يجب أن يدمج في الخبرة الشخصية لكل طالب.
- انـــه اســـتناداً علـــى رأي الخبير قدم الباحث مفاهيماً إضافية للقيادة التحويلة، واســـتراتيجياتاً لدمج تلك المفاهيم في برامج تطوير الطلاب، وفي قيادة شئون الطلاب.

٦- دراســـة كـــيمديريم (Kemdirim, 1993) بعـــنوان: (القـــيادة التحويلية للمدير التنفيذي وأثرها على التغيير الاستراتيجي في ظل بيئة عدم التأكد).

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الكيفية التي ترتبط فيها القيادة التحويلية بالتغيير الاستراتيجي، وكيف تكون هذه العلاقة في ظل بيئة عدم التأكد.

من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين التغيير الاستراتيجي وبيئة عدم التأكد المدركة.
- أن الإلهـــام يرتبط بإدراك بيئة عدم التأكد، وهذه النتيجة ربما تدل ضمناً على أن التأثير القيادي المثالي للقائد ربما يتعاظم في ظل الأزمات.

٧- دراســـة فـــريدانك (Freidank, 1994) بعـــنوان: (إدارة التغيـــير التحويلي في منظمات الأعمال الألمانية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحولات الناجحة والأقل نجاحاً في منظمات الأعمال الألمانية عن طريق اختبار عملية التخطيط، وتطبيقات التغييرات المستمرة في استراتيجيات وقدرات تلك المنظمات.

من أهم نتائج الدراسة هو اثباتها لأهمية قيام القيادات بالعوامل التالية لنجاح التحويل:

- على القيادة العليا أن تدعم التحويل.
- على القائد التحويلي:

أ - أن يوفر أساساً قوياً وكافياً لإزالة المقاومة التنظيمية المحتملة للتغيير، والمضي قدماً بعملية التحويل.

ب- أن يطور القبول بالتحويل لدى المشاركين فيه.

ج- وضع رؤية مستقبلية للمنظمة، وإشراك المساهمين في التحويل في رسم هذه الرؤية، وفي إدارة عملية التحويل.

د - أن يتوقع المشكلات والتحديات المستقبلية التي قد تحدث خلال فترات التحويل.

هـ- أن يقوم بعملية تشخيص في بداية عملية التحويل لتحديد المقاومة التنظيمية المحتملة وتحديد الدعم المطلوب للتحويل.

- يجب تقديم المكافآت والحوافز التالية للمشاركين في عملية التحويل:

أ - مزيداً من الاستقلال والحرية.

ب- ضرورة تشجيع اتخاذ المخاطرة.

- يجب إشراك القائمين بعملية تنفيذ التحويل في التخطيط المسبق للاستراتيجيات، وفي تحديد إمكانات عملية التحويل.
- يجب على القائد التحويلي أن يزيل المقاومة من خلال جهود توجيهيه مؤثرة.
- يجب توفير الإمكانات الضرورية للاستراتيجية الجديدة قبل عملية التنفيذ أو أن تتزامن معها.
- ينبغي تقسيم عملية التحويل إلى وحدات متعددة، وكل وحدة ينبغي أن يكون لها تخطيطها المستقل ومرحلة للتطبيق.

٨- دراسة كينج (King, 1994) بعنوان: (القيادة التحويلية لدى عمداء كليات التمريض).

هدفت الدراسة إلى بحث أساليب القيادة لدى عمداء كليات التمريض.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن سلوك القيادة التحويلية يرتبط بالمستويات العالية لفعالية العميد المدركة.

- اتضـــح رضا أعضاء هيئة التدريس، والرغبة الكبيرة لدى بعضهم لبذل مزيداً من الجهد.

٩- دراســة زيلنســكي (Zielinski, 1996) بعــنوان: (القيادة التحويلية في التعليم العالي وقطاع الأعمال)

هدفــت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة، والقيادة التحويلـــية، والقـــيادة التعاملـــية في قطاع الأعمال، والحكومة، ومؤسسات التعليم العالي.

فيما يتعلق بالتعليم العالي أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أنـــه بتطبـــيق دراسة مبادرات إدارة الجودة الشاملة التي طورت من قبل إلين شـــيفي (Ellen chaffee) فـــي جامعة شمال داكوتا ظهر أن خصائص القيادة التحويلـــية برزت جلية كحقائق عملية تمارسها كرئيسة جديدة لتتغلب على ما كان سائداً في الجامعة من وجهات نظر وممارسات غير عملية.
- أن رئيسة كلية المجتمع في تيرا (Terra) تباشر دورها القيادي بالمزواجه بين عناصر القيادة التحويلية وعمليات إدارة الجودة الشاملة.
- أن الإحســـاس المتنامـــي بالتشـــويش ظهـــر كنتيجة لضعف التوجيه القيادي الواضح.
- أن جامعة فيفن (Fiftin) في ادارتها تعد مثالاً للقيادة التحويلية الناجحة، حيث أن رئيســـها في ظل إدراكه الجيد بإدارة الجودة الشاملة رفض مبادئ الجامعة الإجرائية، واستخدم أسلوب القيادة التحويلية في أحياء مؤسسة ميتة.
- أن التطوير الفعال للثقة والألفة بين القائد وتابعيه يمكن أن يحقق منافع طويلة المدى، وبالتالي يحل محل التفكير قصير المدى.

١٠- دراســة نايلــز (Niles, 1997) بعنوان : (دراسة مقارنة للسلوك القيادي في الجامعات تأسيساً على خصائص السلوك القيادي للقادة وميولهم الكارزمية).

هدفــت الدراســـة إلـــى اختـــبار الفعالية المدركة من قبل المرؤوسين لدى القـــيادات الوسطى في التعليم العالي استناداً على خصائص السلوك القيادي للقادة وميولهم الكارزمية.

من أهم نتائج الدراسة هي:

- أن معظـــم القيادات الوسطى الناجحة كانوا أولئك الذين أظهروا سلوك القيادة التحويلية بفعالية، وأولئك الذين تميزوا اجتماعياً كقيادات ملهمة، وبصفة أكثر تحديـــداً تلـــك القـــيادات التي تعمل على تطبيق الخصائص التحويلية للإلهام، والاهتمام بالفرد.
- أن القـــادة الفعالين يكونون متفائلون حول المستقبل، ولديهم علاقة عمل متينة مع رؤسائهم، وعلى نحو أهم هم قادرون على إيجاد رؤية للمستقبل، وإيصالها للآخرين.
- أن القادة الفعالين يعرفون جيداً مهاراتهم القيادية، واستعداداتهم، وهم اجتماعياً ملهميـــن، ولذلـــك هم يهتمون بالتابعين، ويعملون على تحسين أداء أفرادهم، ووحداتهم الإدارية.

١١- دراســـة دايكز (Dykes, 1999) بعنوان: (سلوك القيادة التحويلية لدى مدراء برامج الحمية الغذائية في الكليات والجامعات ذات السنتين وذات الأربع سنوات).

هدفت الدراسة إلى اختبار سلوك القيادة التحويلية لدى مدراء برامج الحمية الغذائية في الكليات والجامعات ذات السنتين وذات الأربع سنوات.

أظهرت الدراسة أن مدراء برامج الحمية الغذائية في المؤسسات الأكاديمية ذات الأربع سنوات والسنتين يمارسون سلوك القيادة التحويلية.

أوصت الدراسة بالتأكيد على برامج التدريب على القيادة التحويلية في إعداد الكوادر القيادية في برامج الحمية الغذائية.

١٢- دراسة جاكسون (Jackson, 1999) بعنوان: (القيادة التحويلية والتعاملية في ثلاث مؤسسات للتعليم العالي: دراسة تطبيقية لاستبيان عوامل القيادة المتعددة لـــ باس وأفوليو "Bass and Avolio").

هدفـــت الدراســـة إلى التحقق من مدى ممارسة العمداء والمدراء التنفيذيين للقيادة التحويلية والتعاملية.

من نتائج الدراسة وضوح ممارسة العمداء والمدراء التنفيذيين لسلوك القيادة التحويلية أكثر من سلوك القيادة التعاملية.

وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى لإختبار الأساليب القيادية للقادة في أكثر من مستوى إداري في مؤسسات التعليم العالي.

١٣- دراسة راميل (Rammel, 1999) بعنوان: (هل مديرو التعليم الذين حققوا أعلى المستويات لمعايير أوهايو للأداء توصف قيادتهم بأنها تحويلية؟).

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي لمديري التعليم في ولاية أوهايو والأداء الأكاديمي للطلاب في المقاطعة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المدراء الذين حققوا أعلى ٢٠٪ بين المجموعات يمارسون سلوك القيادة التحويلية أكثر من الذين جاءوا في أدنى ٢٠٪ بين المجموعات.

١٤- دراسة أوجل (Ogle, 2000) بعنوان (الفن أن تكون إنساناً: دراسة حالة للقيادة التحويلة)

هدفت الدراسة إلى تشخيص القيادة التحويلية في التعليم العالي بالتركيز على السلوك القيادي للسيدة بفرلي أونيل (Beverly O'neill) خلال توليها منصب عمادة كلية مدينة لونج بيتش (Long Beach city college).

أظهرت الدراسة أن السيدة بفرلي (Beverly) تمارس سلوك القيادة التحويلية وتمتلك القدرة لجذب الآخرين حولها لتحقيق الأهداف المنشودة.

١٥- دراسة دان (Dunn, 2000) بعنوان : (القيادة التي تحقق العدل والتميز)

هدفت الدراسة إلى وصف السلوك القيادي والمهارات القيادية لمدير مدرسة ماي فلور (May Flower) الابتدائية في ولاية تكساس.

أشارت الدراسة إلى أن السيد باركر (Parker) قائد فذ وقوي يمارس القيادة التحويلية ويمتلك الخصائص التحويلية الضرورية لتعظيم الفعالية التنظيمية لمدرسة ماي فلور (May Flower) الابتدائية مما ساهم في تحقيق العدل والتميز.

خلاصة الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير :

أكدت الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير على الأمور التالية :

١- أهمية القيادة لعملية التغيير.

٢- يجب أن يتم اختيار القيادات على أسس دقيقة.

٣- أن لنمط القيادة دور هام في نجاح أو فشل التغيير.

٤- أن نمط القيادة التشاورية يساهم بفعالية في نجاح التغيير.

٥- أن نمط القيادة التسلطية يساهم في فشل التغيير.

٦- تساهم القيادة الفعالة في تخفيف التعقيد في التغيير التنظيمي.

٧- القـــائد يقوم بوظائف هامة مثل التخطيط وتحديد الأهداف، والاتصال، وتوزيع الموارد، والتوظيف.

٨- أهمية تكاتف أفراد المنظمة والتزامهم بالتغيير.

٩- أن أي تغيير سوف يفشل بسبب ضعف القيادة، أو ضعف التوجيه، أو ضعف الالتزام، أو ضعف الاتصال.

١٠- أهمية المشاركة الفعالة من قبل أعضاء المنظمة في تخطيط التغيير.

١١- ضرورة قيام القيادة بإيجاد ثقافة تنظيمية تساند التغيير.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية :

أكدت الدراسات المتعلقة **بالقيادة التحويلية** على الأمور التالية :

١- أهمية دعم القيادة العليا للتحويل.

٢- أن يعمل القائد التحويلي على تخفيف المقاومة المحتملة أو إزالتها.

٣- أن يعمل القائد التحويلي على الحصول على قبول التحويل لدى أفراد المنظمة.

٤- يجـــب على القائد التحويلي أن يضع رؤية مستقبلية للمنظمة، وإشراك أعضاء المنظمة في تلك الرؤية وفي إدارة عملية التحويل.

٥- استخدام الحوافز لاستثارة جهود العاملين.

٦- أهمية القيادة التحويلية في بيئة عدم التأكد، وفي ظل الأزمات.

٧- ضـــرورة فهم قيادات التعليم العالي لعلاقة الثقافة التنظيمية، والقيادة بالتغيير، والعمل على البحث والتبصر في أدبيات هذا المجال.

٨- أن القيادة التحويلية ترتبط بالقيادة التعاملية.

٩- أن ممارسة أسلوب القيادة التحويلية يساهم في نجاح القيادات في الجامعات.

١٠- تعمل القيادة التحويلية على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

١١- القيادة التحويلية قادرة على إحياء المؤسسة الميتة والخاملة.

١٢- بناء الثقة والإلفة بين القائد وتابعيه يحقق منافع طويلة المدى.

١٣- تســاهم القــيادة التحويلــية في تحقيق الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والعاملين في المنظمات.

١٤- تساهم القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمة.

١٥- ضــرورة التدريب على القيادة، فالقيادة التحويلية يمكن تعلمها ويمكن تدريب القيادات لممارستها.

١٦- القائد التحويلي صاحب رؤية، ومجسد للقيم الجوهرية.

١٧- القيادات التحويلية ينظر إليهم على أنهم قادة للتغيير.

١٨- يمكــن ممارســة القــيادة التحويلــية فــي جميع المستويات الإدارية، العليا، والوسطى، والإشرافية.

وبعــد استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة فإن الباحــث يؤكــد بأن تلك الدراسات السابقة قد طبقت في جامعات ومنظمات خارج المملكــة العربــية السعودية، وانطلاقاً مما توصلت إليه من نتائج وتوصيات فهذه الدراســة تسعى إلى دراسة مدى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمــية في الجامعات السعودية وهذا يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، ويأمل الباحث أن يكون فيما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات إضافة علمية هامة.

علاقة الدراسات السابقة بهذه الدراسة:

فـــيما يتعلق بالدراسات السابقة للقيادة التحويلية فقد تبين للباحث أن دراسته هـــذه تتفق في أهدافها مع بعض الدراسات السابقة وتختلف مع أخرى وذلك على النحو التالي :

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات التالية :

- دراســـة فريبيرق (Freiberg, 1987) التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي التحويلي لقائد إحدى الشركات الأمريكية العظمى.
- دراسة تكر (Tucker, 1990) التي هدفت إلى تحليل نظرية القيادة المعاصرة المشتملة على العناصر التحويلية لـــ باس (Bass).
- دراسة فون (Faughn, 1991) التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي لأولئك الذين يقومون بمسئوليات القيادة.
- دراســـة باســـيو (Basu, 1992) التي هدفت إلى التأكد من ممارسة المدراء للقيادة التحويلية.
- دراســـة كـــنج (King, 1994) التـــي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي لدى عمداء كليات التمريض.
- دراســـة زيلنسكي (Zielinski, 1996) التي من ضمن أهدافها تسليط الضوء علـــى ســـلوك القيادة التحويلية في كل من قطاع الأعمال، والقطاع الحكومي، ومؤسسات التعليم العالي.
- دراسة دايكز (Dykes, 1999) التي هدفت إلى اختبار سلوك القيادة التحويلية لـــدى مـــدراء برامج الحمية الغذائية في الكليات الجامعية ذات السنتين وذات الأربع سنوات.
- دراسة جاكسون (Jackson, 1999) التي هدفت إلى التحقق من مدى ممارسة العمـــداء والمـــدراء التنفيذييـــن في ثلاث من مؤسسات التعليم العالي للقيادة التحويلية.
- دراســـة أوجل (Ogle, 2000) التي هدفت إلى تشخيص القيادة التحويلية في التعليم العالي.

- دراســـة دان (Dunn, 2000) التي هدفت إلى وصف السلوك القيادي لمدير مدرسة ماي فلور (May flower) في ولاية تكساس الأمريكية.

واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات التالية :

- دارســـة فاســكي (Facci, 1993) التـــي هدفت إلى تحديد إطار عام لمفاهيم القيادة التحويلية.
- دراســـة كيمديريم (Kemdirim, 1993) التي هدفت إلى اكتشاف الكيفية التي ترتبط بها القيادة التحويلية بالتغيير الاستراتيجي.
- دراسة فريدانك (Freidank, 1994) التي هدفت إلى تحليل التحولات الأكثر نجاحاً والأقل نجاحاً لدى منظمات الأعمال الإلمانية.
- دراســـة نايلز (Niles, 1997) التي هدفت إلى دراسة إدراك المرؤوسين في القيادات الوسطى في التعليم العالي لخصائص السلوك القيادي لقادتهم وميولهم الكارزمية.
- دراســـة رامـــيل (Rammel, 1999) التـــي هدفـــت إلى تحديد العلاقة بين الأســـلوب القـــيادي لمـــدراء التعليم العام في ولاية أوهايو والأداء الأكاديمي للطلاب.

كمـــا أن الدراســـة الحالـــية تختلف مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق ومجـــتمع الدراســـة وهذا في نظر الباحث يعطي دراسته ميزه تنفرد بها عن تلك الدراسات لكونها تطبق في بيئة جديدة وفي مجتمع مغاير.

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدارسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- طريقة توزيع أداة الدراسة وجمعها
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها، والأداة المستخدمة في التطبيق الميداني، وكذلك الأساليب الإحصائية لحساب صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك حسابات القيم الإحصائية كنتائج إحصائية.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لإجراءاتها وهذا المنهج يقوم على استجواب مجتمع الدراسة أو عينة منهم بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة (ذوقان وآخرون، ١٩٩٣، ص٢١٩).

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور في الجامعات السعودية الثمان من حملة الدكتوراه بما فيهم العمداء ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري مراكز البحوث، واللغات، والحاسوب، والذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٠هـ/١٤٢١هـ وقد بلغ عددهم (٢٩١٢) فرداً، حيث تمكن الباحث من الحصول من كل جامعة على عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور، وقد استبعد الباحث أعضاء هيئة التدريس المعارين والمتفرغين علمياً، وكذلك أعضاء هيئة التدريس بفروع الجامعات عدا جامعة الملك فيصل نظراً لصغر حجم مجتمعها، وقام الباحث بتطبيق دراسته على مجتمعها بشكل كامل أي أن الدراسة شملت (٢٩١٢) عضو هيئة تدريس.

أداة الدراسة :

بالرجوع إلى الإطار النظري للدراسة خصوصاً في مبحث القيادة التحويلية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة حدد الباحث محاور أداة الدراسة الملائمة لأسئلة الدراسة وأهدافها، وقام بتصميم إستبانه لجمع المعلومات من أفراد الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وبالتالي تحقيق أهدافها، وفيما يلي يقدم الباحث تفصيلاً لعملية بناء الإستبانة :

أ – وصف الاستبانة :

ظهرت الاستبانة بصورة أولية خلال عملية بنائها (الملحق رقم «١») ثم تم عرضـــها على عدد من الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيمها فظهرت بصورتها النهائية كما يلي :

الاستبانة في صورتها النهائية : تكونت الاستبانه من قسمين :

القسم الأول : المعلومات الأولية عن المجيب وشمل: الجامعة، ونوع الكلية، ونوع التخصص، والوظيفة، والعمر.

القسم الثاني : محاور الاستبانه وشمل محورين:

المحـــور الأول : عناصر سلوك القيادة التحويلية ويضم العبارات من ١–٣٧ وقد توزعت على أربعة عناصر هي :

١– التأثير القيادي المثالي ويضم العبارات من ١–١٠.

٢– الحفز الإلهامي ويضم العبارات من ١١–١٩.

٣– استثارة التفكير ويضم العبارات من ٢٠–٢٧.

٤– الاهتمام بالفرد ويضم العبارات من ٢٨–٣٧.

المحـــور الثانـــي : خصـــائص القائد التحويلي ويضم العبارات من ٣٨–٦٥ وقد وزعت على سبع خصائص هي :

١– يعتبر نفسه قائداً للتغيير ويضم العبارات من ٣٨–٤١.

٢– الشجاعة ويضم العبارات من ٤٢–٤٦.

٣– الثقة في الآخرين ويضم العبارات من ٤٧–٥١.

٤– موجه بالقيم ويضم العبارات من ٥٢–٥٥.

٥– التعلم المستمر ويضم العبارات من ٥٦–٥٩.

٦– القـــدرة علـــى الـــتعامل مـــع الغموض والتعقيد وعدم التأكد ويضم العبارات من ٦٠–٦٢.

٧– له رؤية ويضم العبارات من ٦٣–٦٥.

المقياس : استخدم الباحث مقياس رباعي أمام كل عبارة على النحو التالي :

- موافق بقوة ويأخذ (٤) درجات.

- موافق ويأخذ (٣) درجات.
- موافق إلى حد ما ويأخذ (٢) درجتان.
- غير موافق ويأخذ (١) درجة واحدة.

ب- صدق الأداة وثباتها :

- الصدق : «أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه هو توفر خاصية الصدق، والتي تعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً» (القحطاني وزملاؤه، ١٤٢١هـ، ص٢٠٩).

وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرات العلمية والإدارية في بعض الجامعات ومؤسسات التعلم العالي السعودية (ملحق رقم «٢») وقد استفاد الباحث من آرائهم وملاحظاتهم بحذف بعض العبارات أو تعديلها أو إضافة عبارات جديدة حتى ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم «٣»).

الثبات : قام الباحث بحساب ثبات الاستبانه لكل محور من محاورها باستخدام معامل ألفا (&) كرونباخ حيث بلغ الثبات الكلي للاستبانه (٠,٩٩) درجة وبلغ ثبات المحور الأول (٠,٩٨) درجة وثبات المحور الثاني (٠,٩٧) درجة وهذه درجات ثبات عالية في نظر الباحث (انظر الجدول رقم «٢»).

الجدول رقم (٢)

معامل الثبات ألفا (&) كرونباخ

المحور	عدد العبارات المستخدمة	معامل الثبات ألفا كرونباخ (&)
المحور الأول	٣٧	٠,٩٨
المحور الثاني	٢٨	٠,٩٧٣٩
الثبات العام	٦٥	٠,٩٩

طريقة توزيع أداة الدراسة وجمعها :

بعـد أن حـدد الباحـث مجتمع الدراسة وبعد إقرار الاستبانة في صورتها النهائية حصل الباحث على خطابات من معالي مدير جامعة أم القرى موجهه إلى أصـحاب المعالـي مـدراء الجامعات السعودية (ملحق رقم ٤) حيث قام شخصياً بـزيارة كـل جامعـة وقابل مديرها أو وكيلها، كما قابل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وسلم كل كلية وأقسامها العدد الكافي من الاستبانات مرفقاً مع كل استبانه ظرف يحمل عنوان الباحث البريدي وطابع بريد فما كان على المجيب إلا أن يقوم بوضع الإستبانة في أقرب صندوق بريد في طريقه بعد الإجابة عليها.

وقـد بـدأ الباحث في توزيع إستبانته اعتباراً من يوم ٥ محرم ١٤٢١هـ، وللتعقيـب والمـتابعة قام الباحث بالزيارة الشخصية المتكررة لكل الجامعات عدا الجامعـة الإسلامية وجامعة الملك خالد فقد اكتفى بالاتصال الهاتفي، وبمندوباً عنه وقـد بـذل الباحث جهوداً مضنية في سبيل رفع نسبة العائد من الاستبانات وبعد طـول انتظار استمر إلى ٢٠ ربيع الثاني ١٤٢١هـ حيث استلم آخر استبانة بلغ عدد الاستبانات المعادة (٨٠٥) استبانه مثلت نسبة (٢٧,٦٪) من مجتمع الدراسة، وهذه نسبة مقبولة في نظر الباحث، وبعد فحص الاستبانات ومراجعتها تبين وجود عـدد (٦٩) اسـتبانه غير صالحة للاستخدام حيث تم استبعادها، والباقي والصالح للاسـتخدام بلـغ (٧٣٦) استبانة مثلت نسبة (٢٥,٣٪) من مجتمع الدراسة، وهذه أيضاً نسبة مقبولة في نظر الباحث، والجدول رقم (٣) يوضح مجتمع الدراسة لكل جامعـة، والاستجابات ونسبتها للمجتمع، والاستجابات الغير صالحة، والاستجابات الصالحة للاستخدام.

الجدول رقم (٣)

مجتمع الدراسة لكل جامعة، والاستجابات ونسبتها للمجتمع، والاستجابات الغير صالحة للدراسة، والاستجابات الصالحة للدراسة

العدد	الجامعة	عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد الاستجابات	نسبتها للمجتمع	الاستجابات الغير صالحة	الاستجابات الصالحة	نسبة الصالح للدراسة
١	جامعة الملك سعود	٧٩١	١٦١	٢٠,٣٥٪	٨	١٥٣	
٢	جامعة الملك عبد العزيز	٦٩٥	١٣٩	٢٠٪	٢٢	١١٧	
٣	جامعة الملك فيصل	٢١٥	٨٨	٤٠,٩٣٪	٢	٨٦	
٤	جامعة أم القرى	٣٦٠	١٠٤	٢٨,٨٩٪	٨	٩٦	
٥	جامعة الملك فهد	١٩٩	٧٤	٣٧,١٨٪	٩	٦٥	
٦	جامعة الإمام محمد بن سعود	٣١٣	٨٠	٢٥,٥٥٪	٤	٧٦	
٧	الجامعة الإسلامية	٢١٠	٧٥	٣٥,٧١٪	٧	٦٨	
٨	جامعة الملك خالد	١٣٢	٨٤	٦٥٪	٩	٧٥	
المجموع		٢٩١٢	٨٠٥	٢٧,٦٪	٦٩	٧٣٦	٢٥,٣٪

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة :

الجـــداول التالـــية تبيـــن توزيـــع أفـــراد الدراسة وفقاً لنوع الكلية، ونوع التخصص، والوظيفة، والعمر، ويلي كل جدول شكل يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للنسب المئوية لكل متغير وذلك على النحو التالي :

١- توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الكلية :

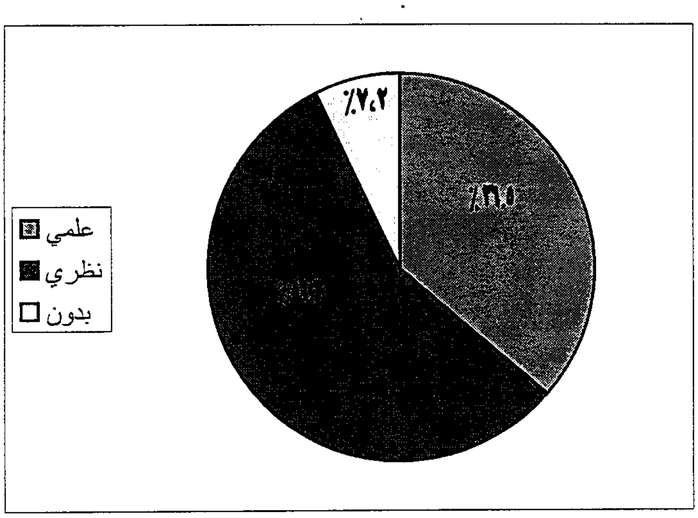
يوضح الجدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع الكلية علمي أو نظري، وقد جاء عدد من ينتمي للكليات العلمية (٢٦٩) فرداً وبلغ عدد من ينتمي للكليات النظرية (٤١٤) والذين لم يحددوا نوع الكلية بلغوا (٥٣) فرداً.

كما يوضح الشكل رقم (٢) النسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع الكلية.

الجدول رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الكلية

نوع الكلية	عدد أفراد الدراسة	النسبة
علمي	٢٦٩	٣٦,٥٪
نظري	٤١٤	٥٦,٣٪
بدون	٥٣	٧,٢٪
المجموع	٧٣٦	١٠٠٪



شكل رقم (٢)

توزيع أفراد الدراسة حسب نوع الكلية

٢- توزيع أفراد الدراسة حسب نوع التخصص :

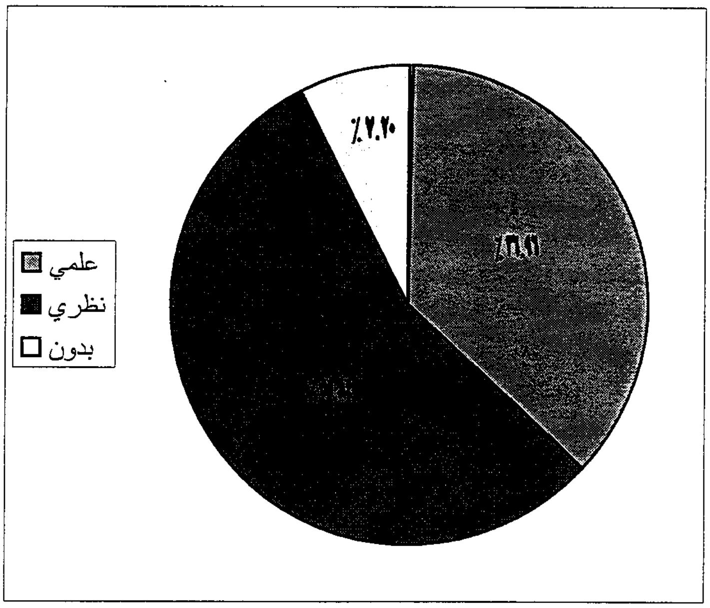
يوضح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع التخصص علمي أو نظري، حيث بلغ عدد من تخصصهم علمي (٢٧٢) فرداً، وبلغ عدد من تخصصهم نظري (٤١١) فرداً، وبلغ عدد الذين لم يحددوا تخصصاتهم (٥٣) فرداً.

كما يوضح الشكل رقم (٣) النسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع التخصص.

الجدول رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة حسب نوع التخصص

نوع التخصص	عدد أفراد الدراسة	النسبة
علمي	٢٧٢	٣٦,٩٦٪
نظري	٤١١	٥٥,٨٤٪
بدون	٥٣	٧,٢٠٪
المجموع	٧٣٦	١٠٠٪



شكل رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة حسب نوع التخصص

٣- **توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة :**

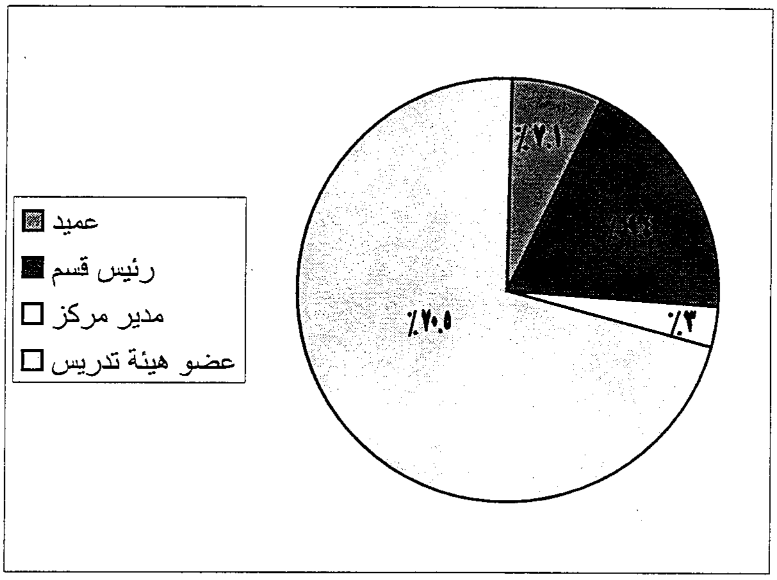
يشـــير الجدول رقم (٦) إلى توزيع أفراد الدراسة حسب وظائفهم حيث بلغ عـــدد العمداء (٥٢)، وبلغ عدد رؤساء الأقسام (١٤٣)، وبلغ عدد مدراء المراكز (٢٢)، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون فقط (٥١٩).

كمـــا يوضـــح الشكل رقم (٤) النسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (٦)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للوظيفة

الوظيفة	عدد أفراد الدراسة	النسبة
عميد	٥٢	٧,١٪
رئيس قسم	١٤٣	١٩,٤٪
مدير مركز	٢٢	٣,٠٪
عضو هيئة تدريس	٥١٩	٧٠,٥٪
المجموع	٧٣٦	١٠٠٪



شكل رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة وفقا للوظيفة

٤- توزيع أفراد الدراسة حسب العمر :

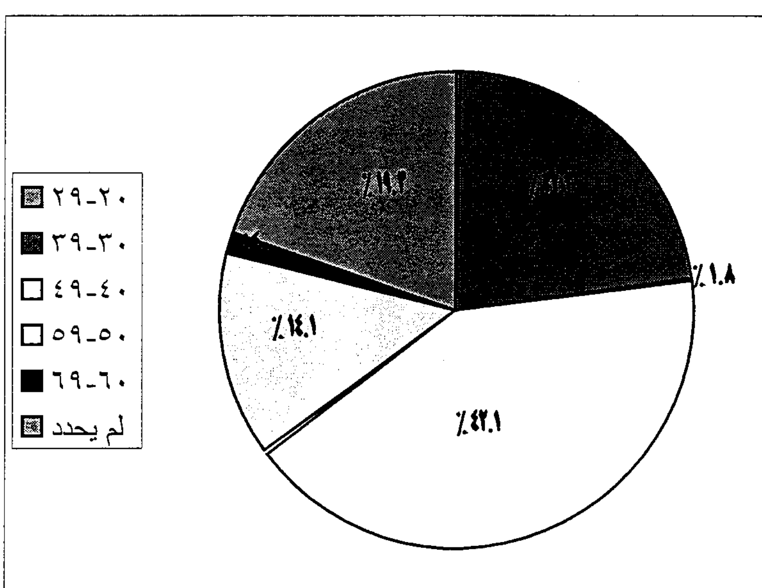
يبين الجدول رقم (٧) فئات العمر لأفراد الدراسة.

كما يوضح الشكل رقم (٥) النسب المئوية لفئات العمر لأفراد الدراسة.

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للعمر

فئات العمر	عدد أفراد الدراسة	النسبة
٢٠-٢٩	٣	٪٤
٣٠-٣٩	١٦٤	٪٢٢,٣
٤٠-٤٩	٣١٠	٪٤٢,١
٥٠-٥٩	١٠٤	٪١٤,١
٦٠-٦٩	١٣	٪١,٨
لم يحدد	١٤٢	٪١٩,٣
المجموع	٧٣٦	٪١٠٠



شكل رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة وفقا للعمر

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة :

قـــام الباحـــث بترميز الاستبانات الصالحة للدراسة وعددها (٧٣٦) استبانه وإدخالها بالحاسب الآلي، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهذه الأساليب هي :

أ - الـــتكرارات والنســـب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وكذلك معرفة النسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانه.

ب- المتوســطات والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، ومدى امتلاكهم لخصائص القائد التحويلي.

ج- اختبار (ف) لبيان دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة.

د- اختبار (ت) لبيان دلالة الفروق بين التخصص العلمي والنظري.

هـــ- اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق.

و- اختبار (LSD) لتحديد مصادر الفروق إذا لم يحددها اختبار شيفيه.

الفصل الرابع
عرض النتائج وتفسيرها

أولاً : عرض النتائج
ثانيا : تفسير النتائج

الفصل الرابع
عرض النتائج وتفسيرها

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية وهل تتوفر فيهم خصائص القائد التحويلي وهل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة التحويلية وامتلاك خصائصها وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة).

وقد اعتمد الباحث في تفسير النتائج على الحدود الحقيقية لفئات المقياس الرباعي المستخدم في الإجابة على عبارات الاستبانه وذلك على النحو التالي:

* موافق بقوة عندما يكون المتوسط الحسابي (٣,٥١) فما فوق وتكون الموافقة هنا عالية.
* موافق عندما يتراوح المتوسط الحسابي من (٢,٥١) إلى (٣,٥٠) وتكون الموافقة هنا متوسطة.
* موافق إلى حد ما عندما يتراوح المتوسط الحسابي من (١,٥١) إلى (٢,٥٠) وتكون الموافقة هنا ضعيفة.
* غير موافق عندما يكون المتوسط الحسابي (١,٥٠) فأقل وتكون الموافقة هنا منعدمة.

أولاً : عرض النتائج :

تم عرض النتائج لتجيب عن تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول : ما مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلية من خلال العناصر التي حددها باس وأفوليو (Bass and Avolio) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة فكانت النتائج كما يلي :

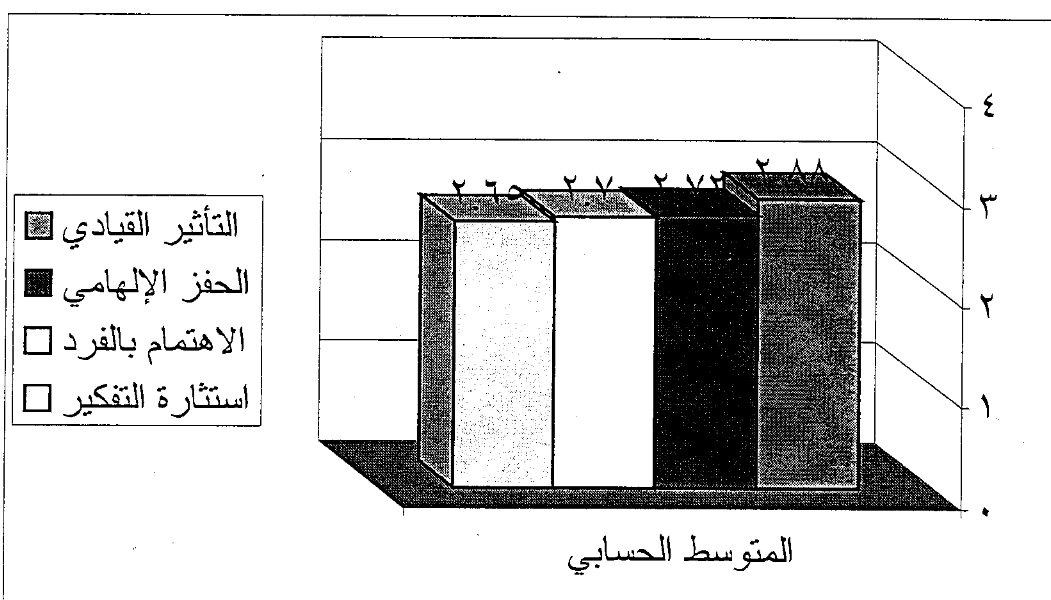
الجــدول رقــم (٨) يوضح المتوسطات الحسابية لكل عنصر من عناصر سلوك القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً ثم المتوسط العام للمحور.

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لعناصر سلوك القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الترتيب تنازلياً	عناصر سلوك القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	**التأثير القيادي**	٢,٨٨	٠,٧٧
٢	**الحفز الإلهامي**	٢,٧٢	٠,٨٠
٣	**الاهتمام بالفرد**	٢,٧٠	٠,٧٣
٤	**استثارة التفكير**	٢,٦٥	٠,٨٢
ن ٧٣٦	المتوســـط العـــام		**٢,٧٣**



شكل رقم (٦)

عناصر سلوك القيادة التحويلية

بقراءة الجدول رقم (٨) تبين أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على أن قـــادتهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية ولكنها موافقة بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط العام لمحور عناصر سلوك القيادة التحويلية يساوي (٢,٧٣).

وبالـــنظر إلى متوسط موافقتهم على ممارسة قادتهم لعناصر سلوك القيادة التحويلـــية اتضح أن عنصر التأثير القيادي قد حصل على أعلى متوسط (٢,٨٨) وأن عنصر استثارة التفكير قد حصل على أقل متوسط (٢,٦٥)، والشكل رقم (٦) يوضح عناصر القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

وفـــي الصفحات التالية عرض الباحث آراء أفراد الدراسة حول محتويات كل عنصر من عناصر سلوك القيادة التحويلية :

العنصر الأول : التأثير القيادي :

يبين الجدول رقم (٩) رأي أفراد الدراسة حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية لعنصر التأثير القيادي مرتباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (٩)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قائدتهم لعنصر التأثير القيادي

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع %	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن	٪	٤٣,٧	٣٢,٦	١٤,٧	٨,٠	١٠٠	٣,١٣	٠,٩٤
٢	نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله	٪	٤٢,٩	٣١,٨	١٦,٣	٩,٠	١٠٠	٣,٠٩	٠,٩٧
٣	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية	٪	٤٥,٢	٢٦,٦	١٥,٩	١٢,٣	١٠٠	٣,٠٥	١,٠٥
٤	يجعل من نفسه قدوة لنا	٪	٣٨,٦	٣٦,١	١٦	٩,٣	١٠٠	٣,٠٤	٠,٩٦
٥	يتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا به	٪	٣٤,٠	٣٧,٤	١٦,٦	١٢,٠	١٠٠	٢,٩٣	٠,٩٨
٦	يعتمد عليه في عمل الشيء الصحيح	٪	٢٨,٥	٤١,٠	٢٣,٤	٧,١	١٠٠	٢,٩١	٠,٨٩
٧	يشاركنا في مواجهة المخاطر	٪	٢٩,٨	٣٨,٢	٢٣,٤	٨,٦	١٠٠	٢,٨٩	٠,٩٣
٨	يحوز على إعجابنا به	٪	٢٤,٠	٤٢,٨	٢٢,٥	١٠,٧	١٠٠	٢,٨٠	٠,٩٣
٩	يتمتع بالإيثار من خلال تقديم احتياجاتنا على احتياجاته الشخصية	٪	٢١,٦	٣٢,١	٢٥,١	٢١,٢	١٠٠	٢,٥٤	١,٠٥
١٠	نعمل على محاكاة سلوكه المثالي	٪	١٦,٨	٣٤,٨	٣٠,٢	١٨,٢	١٠٠	٢,٥١	٠,٩٧
ن ٧٣٦	المتوسـط العـام							٢,٨٨	

ومــن فحــص الجــدول اتضح أن العبارات التالية قد حصلت على أعلى متوسط حسابي :

- **يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن** (المتوسط ٣,١٣).
- **نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله** (المتوسط ٣,٠٩).
- **يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية** (المتوسط ٣,٠٥)
- **يجعل من نفسه قدوة لنا** (المتوسط ٣,٠٤).

أما العبارات التي حصلت على أقل متوسط فهي :

- **يشاركنا في مواجهة المخاطر** (المتوسط ٢,٨٩).
- **يحوز على إعجابنا به** (المتوسط ٢,٨٠).
- **يتمتع بالإيثار من خلال تقديم احتياجاتنا الشخصية** (المتوسط ٢,٥٤).
- **نعمل على محاكاة سلوكه المثالي** (المتوسط ٢,٥١).

وبالــنظر للمتوســط العــام لهذا العنصر والذي بلغ (٢,٨٨) تبين أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يمارسون عنصر التأثير القيادي بدرجة متوسطة.

العنصر الثاني : الحفز الإلهامي :

يبيــن الجدول رقم (١٠) درجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة القيادات الأكاديمــية لمحــتويات عنصــر الحفــز الإلهامي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (١٠)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قادتهم لمحتويات عنصر الحفز الإلهامي

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	٪	٣٤,٢	٣٢,٣	٢٣,٩	٩,٦	١٠٠	٢,٩١	٠,٩٨
٢	يعمل على رفع معنوياتنا	٪	٢٨,٠	٣٨,٦	٢٣,٩	٩,٥	١٠٠	٢,٨٥	٠,٩٤
٣	يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا	٪	٢٧,٧	٣٨,٣	٢٣,٣	١٠,٧	١٠٠	٢,٨٣	٠,٩٥
٤	يوصل بوضوح توقعاته التي يرغب منا الوفاء بها	٪	٢٣,٩	٣٩,١	٢٦,٣	١٠,٧	١٠٠	٢,٧٦	٠,٩٤
٥	يبهرنا بدرجة التزامه بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية	٪	٢٣,٥	٣٧,٢	٢٥,٤	١٣,٩	١٠٠	٢,٧٠	٠,٩٨
٦	يعمل على تعزيز التفاؤل بيننا	٪	٢١,٠	٣٩,٣	٢٦,٤	١٣,٢	١٠٠	٢,٦٨	٠,٩٥
٧	يشجعنا على استشراف مستقبل منظمتنا	٪	٢٠,٧	٣٥,٢	٢٩,٦	١٤,٥	١٠٠	٢,٦٢	٠,٩٧
٨	يستثير حماسنا نحو التغيير	٪	١٩,٤	٣٤,١	٣١,٥	١٥,٠	١٠٠	٢,٥٨	٠,٩٧
٩	يثير فينا التحدي والثبات	٪	٢٠,٠	٣١,٤	٣٣,٠	١٥,٦	١٠٠	٢,٥٦	٠,٩٨
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٧٢	

ومـــن دراسة الجدول رقم (١٠) تبين أن العبارات التي حصلت على أعلى متوسط هي :

- **يعمل على دعم روح الفريق الواحد** (المتوسط ٢,٩١).
- **يعمل على رفع معنوياتنا** (المتوسط ٢,٨٥).
- **يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا** (المتوسط ٢,٨٣).

أما العبارات التي حصلت على أقل متوسط فهي :

- **يشجعنا على استشراف مستقبل منظمتنا** (المتوسط ٢,٦٢).
- **يستثير حماسنا نحو التغيير** (المتوسط ٢,٥٨).
- **يثير فينا التحدي والثبات** (المتوسط ٢,٥٦).

وبالـــنظر للمتوســـط العـــام لهذا العنصر الذي بلغ (٢,٧٢) يتبين أن أفراد الدراســـة **يوافقـــون** علــى أن قـــادتهم يمارســـون عنصر الحفز الإلهامي بدرجة متوسطة.

العنصر الثالث : استثارة التفكير :

يبيـــن الجدول رقم (١١) درجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة القيادات الأكاديمـــية لمحتويات عنصر استثارة التفكير حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

الجدول رقم (١١)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قادتهم لمحتويات عنصر إستثارة التفكير

ترتيب العبارة تنازلياً	العبارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكاره	٪	٢٧	٣٧,١	٢٢,٨	١٣,١	١٠٠	٢,٧٨	٠٩٩
٢	يشجعنا على التفكير في سبل التغلب على معوقات التغيير	٪	٢١,٥	٤١,٤	٢٥,٤	١١,٧	١٠٠	٢,٧٣	٠,٩٣
٣	يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير	٪	٢٦,٢	٣٥,٢	٢٢,٨	١٥,٨	١٠٠	٢,٧٢	١,٠٢
٤	يستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء	٪	١٩,٤	٣٧,٤	٢٧,٣	١٥,٩	١٠٠	٢,٦٠	٠,٩٧
٥	يشجعنا على حل المشكلات بطرق مبتكرة	٪	٢١,١	٣٤,٢	٢٧,٧	١٧,٠	١٠٠	٢,٥٩	١,٠٠
٦	يمنع النقد العلني عند الإخفاق مما يشجعنا على الإبداع	٪	٢٢,١	٣٢,١	٢٨,٤	١٧,٤	١٠٠	٢,٥٩	١,٠٢
٧	يشجعنا على تجريب أساليب جديدة للعمل	٪	١٩,٥	٣٥,١	٣٠,٢	١٥,٢	١٠٠	٢,٥٩	٠,٩٧
٨	يستثير فينا الابداع والتجديد	٪	١٧,٥	٤٠,١	٢٦,٥	١٥,٩	١٠٠	٢,٥٩	٠,٩٥
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٦٥	

من دراسة الجدول رقم (١١) اتضح أن العبارات التي حصلت على أعلى متوسط هي :

- **يشــجعنا علــى التعبــير عــن أفكارنــا حــتى لــو تعارضــت مع أفكاره** (المتوسط ٢,٧٨).
- **يشــجع علــى التفكــير فــي ســبل التغلــب علــى معوقــات التغيــير** (المتوسط ٢,٧٣).
- **يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير** (المتوسط ٢,٧٢).
- **يستيثر تفكيرنا في تجديد طرق الأداء** (المتوسط ٢,٦٠).

وجــاءت آخــر أربع عبارات في الجدول بأقل متوسط (٢,٥٩) لكل منها وهي:

- **يشجعنا على حل المشكلات بطرق مبتكرة.**
- **يمنع النقد العلني عقد الإخفاق مما يشجعنا على الإبداع.**
- **يشجعنا على تجريب أساليب جديدة للعمل.**
- **يستثير فينا الإبداع والتجديد.**

وبالــنظر للمتوســط العــام لهذا العنصر والذي بلغ (٢,٦٥) تبين أن أفراد الدراســة **يوافقــون** علــى أن قــادتهم يمارســون عنصر استثارة التفكير بدرجة متوسطة.

العنصر الرابع : الاهتمام بالفرد

يبين الجدول رقم (١٢) درجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة القيادات الأكاديمية لمحتويات عنصر الاهتمام بالفرد حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .

الجدول رقم (١٢)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قادتهم لمحتويات عنصر الاهتمام بالفرد

ترتيب العبارة تنازلياً	العبارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يستمع باهتمام إذا ما تحدث أحد منا إليه	٪	٤٦,٥	٣٤,٦	١٤,٩	٤,٠	١٠٠	٣,٢٤	٠,٨٥
٢	يمارس معنا أسلوب الإدارة بالتواجد وبالتالي يسهل علينا الرجوع إليه عند الحاجة	٪	٣٥,٧	٣٦	٢١,١	٧,٢	١٠٠	٣,٠٠	٠,٩٢
٣	يشجع الاتصال المتبادل بين كل منا وبينه	٪	٣١,٣	٣٨,٩	٢١,١	٨,٧	١٠٠	٢,٩٣	٠,٩٣
٤	نحس بعلاقته الحميمة معنا من خلال اهتمامه بالقضايا الشخصية لكل منا	٪	٣٠,٢	٣٣,٠	٢٣,٥	١٣,٣	١٠٠	٢,٨٠	١,٠٢
٥	يتابع المهام المفوضة لنا بغرض توفير أي دعم إضافي نحتاجه	٪	٢٠,١	٣٩,٧	٢٨,٠	١٢,٢	١٠٠	٢,٦٨	٠,٩٣
٦	يحرص على تنمية قدراتنا من خلال تفويض بعض مهمامه لنا	٪	٢٣,٢	٣٦,٠	٢٣,٦	١٧,٢	١٠٠	٢,٦٥	١,٠٢
٧	يعطي اهتماماً شخصياً باحتياجاتنا الفردية للنمو المهني والإنجاز	٪	١٩,٦	٣٢,١	٣٢,٣	١٦,٠	١٠٠	٢,٥٥	٠,٩٨
٨	يقر بالفروق الفردية بيننا ويدفعنا لمزيد من الأداء وفقاً لذلك	٪	١٦,٠	٣٦,٥	٣٤,٢	١٣,٣	١٠٠	٢,٥٥	٠,٩١
٩	يراعي الفروق الفردية بيننا مجالا الاحتياجات والرغبات	٪	١٦,٠	٣٤,٠	٣٤,٩	١٤,٥	١٠٠	٢,٥٣	٠,٩٣
١٠	يعتبره كل منا مدرباً شخصياً له	٪	١٠,٦	٢٣,٢	٣٠,٤	٣٥,٨	١٠٠	٢,٠٩	١,٠٠
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٧٠	

بدراســة الجــدول رقم (١٢) اتضح أن العبارات التي حصلت على أعلى متوسط هي :

- **يســتمع باهــتمام إذا ما تحدث أحد منا إليه** (المتوسطها ٣,٢٤) ويمثل أعلى متوسط بين عبارات الاستبانه جميعاً.
- **يمارس معنا الأسلوب الإدارة بالتواجد وبالتالي يسهل علينا الرجوع إليه عند الحاجة** (المتوسط ٣,٠).
- **يشجع الاتصال المتبادل بين كل منا وبينه** (المتوسط ٢,٩٣)
- **نحــس بعلاقــته الحميمه معنا من خلال اهتمامه بالقضايا الشخصية لكل منا** (المتوسط ٢,٨٠).

وجاءت العبارات التالية بأقل متوسط :

- **يعطــي اهتماماً شخصياً باحتياجاتنا الفردية للنمو المهني والإنجاز** (المتوسط ٢,٥٥).
- **يقــر بالفــروق الفردية بيننا ويدفعنا لمزيد من الأداء، وفقاً لذلك** (المتوسط ٢,٥٥).
- **يراعــي الفــروق الفــردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات** (المتوسط ٢,٥٣).
- **يعتــبره كــل منا مدرباً شخصياً لــه** (المتوسط ٢,٠٩) وهذا أقل متوسط بين عــبارات الاســتبانه جميعاً ومن الملاحظ أن أعلى متوسط وأقل متوسط بين متوسطات عبارات الاستبانه جاءت هنا في عنصر الاهتمام بالفرد.

وبالــنظر للمتوســط العــام لهذا العنصر والذي بلغ (٢,٧٠) تبين أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يمارسون الاهتمام بالفرد بدرجة متوسطة.

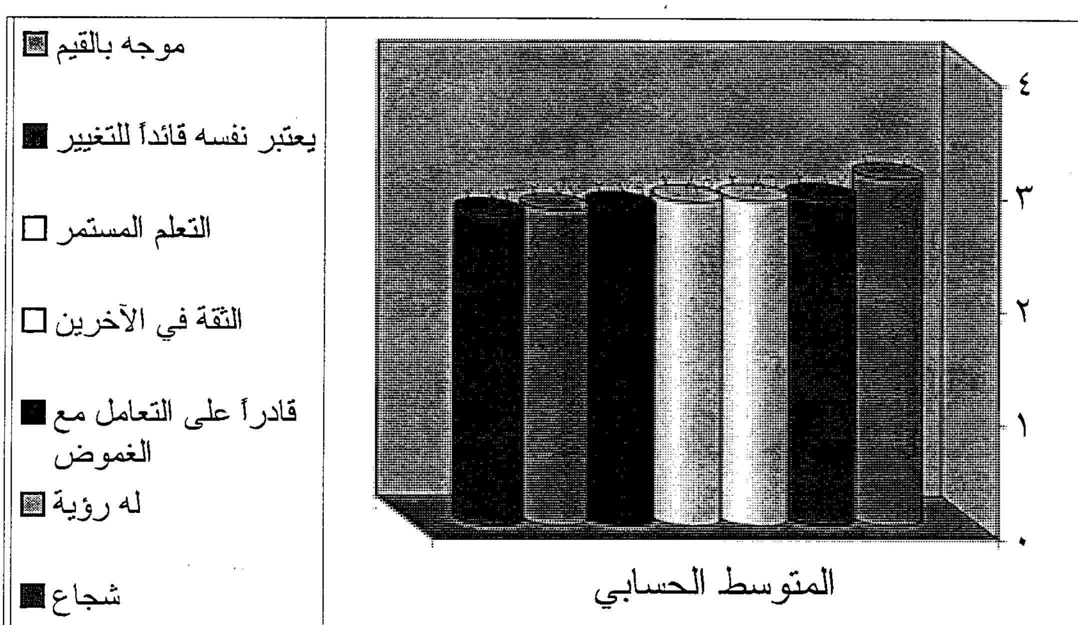
الســؤال الثانــي : مــا مــدى تمــتع القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية بخصــائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا (Tichy and Devanna) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابــة عــن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحــرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية فــي الجامعــات السعودية بخصائص القائد التحويلي، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي مرتبة تنازلياً

الترتيب تنازلياً	خصائص القائد التحويلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	موجـــه بالقيـــم	٣,٠٥	٠,٨٤
٢	يعتبر نفسه قائداً للتغيير	٢,٨٧	٠,٨٣
٣	التعلم المستمر	٢,٨٦	٠,٧٨
٤	الثقة في الآخرين	٢,٨٥	٠,٧٤
٥	القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	٢,٧٩	٠,٧٤
٦	له رؤيـــــة	٢,٧٧	٠,٨٤
٧	شـــــجاع	٢,٧٣	٠,٨١
ن ٧٣٦	المتوســط العـــام	٢,٨٤	



شكل رقم (٧)
خصائص القائد التحويلي

بدراسة الجدول رقم (١٣) تبين أن المتوسط العام لمحور خصائص القائد التحويلي قد بلغ (٢,٨٤) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي لكنها موافقة بدرجة متوسطة.

وبالنظر للخصائص تبين أن خاصية موجة بالقيم والتي بلغ متوسطها (٣,٠٥) جاءت في المرتبة الأولى كأعلى خاصية وجاءت خاصية الشجاعة والتي بلغ متوسطها (٢,٧٣) في المرتبة الأخيرة.

والشكل رقم (٧) يوضح خصائص القائد التحويلي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها.

وفيما يلي يعرض الباحث بشيء من التفصيل درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي:

أولاً : يعتبر نفسه قائداً للتغيير :

يبين الجدول رقم (١٤) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية قيادة التغيير وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (١٤)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخاصية العمل قائداً للتغيير

ترتيب العبارة تنازلياً	العبارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	٪	٤١,٤	٣٨,٣	١٥,١	٥,٢	١٠٠	٣,١٦	٠,٨٦
٢	يضع مبررات منطقية للتغييرات التي يرغب إحداثها	٪	٢٣,٤	٤١,٧	٢٥,١	٩,٨	١٠٠	٢,٧٩	٠,٩١
٣	يخطط للتغيير بعناية	٪	٢٧,٢	٣٥,٩	٢٣,٠	١٣,٩	١٠٠	٢,٧٧	١,٠٠
٤	يعمل على تذليل معوقات التغيير	٪	٢٣,٢	٣٩,٩	٢٤,٥	١٢,٤	١٠٠	٢,٧٤	٠,٩٥
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٩٠	

بدراسة الجدول رقم (١٤) تبين ما يلي :

- أن عــبارة **يــدرك مــدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل** قد حصلت على أعلى متوسط (المتوسط ٣,١٦).
- وأن عــبارة **يعمــل علــى تذليل معوقات التغيير** قد حصلت على أقل متوسط (المتوسط ٢,٧٤).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٩٠) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يتمتعون بخاصية قيادة التغيير بدرجة متوسطة.

ثانياً : الشجاعة :

يبين الجدول رقم (١٥) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بالشجاعة :

الجدول رقم (١٥)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بالشجاعة

ترتيب العبارة تنازلياً	العبــــــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	حازم في إحقاق الحق	٪	٤٣,٥	٣٠,٤	١٨,١	٨,٠	١٠٠	٣,٠٩	٠,٩٦
٢	يواجــه الشــدائد بشــجاعة للحفاظ على مستوى أداء العمل	٪	٢٨,٤	٣٦,٤	٢٣,٢	١٢,٠	١٠٠	٢,٨١	٠,٩٨
٣	حــازم في اتخاذ قــرار التغــيير الهادف	٪	٢٤,٧	٣٧,٦	٢٤,٣	١٣,٣	١٠٠	٢,٧٤	٠,٩٨
٤	حازم في مواجهة القوى المضادة للتغيير	٪	١٩,٤	٣٤,١	٣١,٧	١٤,٨	١٠٠	٢,٥٨	٠,٩٦
٥	يسمح بقدر كـبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	٪	١٥,١	٣٣,٧	٣٢,١	١٩,٢	١٠٠	٢,٤٥	٠,٩٧
ن ٧٣٦	المتوســـط العـــام							٢,٧٣	

بدراسة الجدول رقم (١٥) اتضح أن العبارات التالية حازت على أعلى متوسط وهي:

- **حازم في إحقاق الحق** (المتوسط ٣,٠٩).
- **يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أداء العمل** (المتوسط ٢,٨١).

وجاءت العبارات التالية بأقل متوسط وهي:

- **حازم في مواجهة القوى المضادة للتغيير** (المتوسط ٢,٥٨).
- **يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات** (المتوسط ٢,٤٥) .

وبلغ المتوسط العام لهذه الخاصية (٢,٧٣) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يتمتعون بالشجاعة بدرجة متوسطة.

ثالثاً : الثقة في الآخرين :

يبين الجدول رقم (١٦) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بالثقة في الآخرين:

الجدول رقم (١٦)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بالثقة في الآخرين

ترتيب العبارة تنازلياً	العبارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	٪	٢٩,٦	٤١,٠	٢٣,١	٦,٣	١٠٠	٢,٩٤	٠,٨٨
٢	يحس بمشاعر العاملين معه	٪	٢٩,٣	٤٣,٨	١٧,٩	٩,٠	١٠٠	٢,٩٣	٠,٩١
٣	يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام	٪	٢٦,٢	٤١,٧	٢٣,٤	٨,٧	١٠٠	٢,٨٥	٠,٩١
٤	لديه قناعة قوية بقدرات العاملين	٪	٢١,٦	٤٣,٢	٢٨,٤	٦,٨	١٠٠	٢,٨٠	٠,٨٦
٥	يثق في الآخرين بشكل كبير	٪	٢٢,٨	٣٦,٨	٢٩,٩	١٠,٢	١٠٠	٢,٧٢	٠,٩٣
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٨٥	

بدراســة الجــدول رقم (١٦) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير** (المتوسط ٢,٩٤).
- **يحس بمشاعر العاملين معه** (المتوسط ٢,٩٣).

وجاءت العبارات التالية بأقل متوسط وهي :

- **لديه قناعة قوية بقدرات العاملين** (المتوسط ٢,٨٠).
- **يثق في الآخرين بشكل كبير** (المتوسط ٢,٧٢).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٨٥) ويعني ذلك أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يمتلكون خاصية الثقة في الآخرين بدرجة متوسطة.

رابعاً : القائد موجه بالقيم :

يبين الجدول رقم (١٧) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية موجه بالقيم.

الجدول رقم (١٧)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على كون القائد موجه بالقيم

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	٪	٤٦,٦	٣٢,٢	١٤,٥	٦,٧	١٠٠	٣,١٩	٠,٩٢
٢	تتوافق أفعاله مع المبادئ التي ينادي بها	٪	٣٩,٤	٣٣,٨	١٩,٦	٧,٢	١٠٠	٣,٠٥	٠,٩٤
٣	تنسجم أقواله مع أفعاله	٪	٤٠,١	٣١,٩	١٨,٣	٩,٧	١٠٠	٣,٠٢	٠,٩٩
٤	يعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة	٪	٣١,٤	٣٩,١	٢١,٥	٨,٠	١٠٠	٢,٩٤	٠,٩٢
ن ٧٣٦	المتوســط العـــام							٣,٠٥	

بدارســـة الجـــدول رقم (١٧) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه** (المتوسط ٣,١٩).
- **تتوافق أفعاله مع المبادئ التي ينادي بها** (المتوسط ٣,٠٥).
- وجـــاءت عـــبارة **يعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة** بأقل متوسط حيث بلغ متوسطها (٢,٩٤).

وبلـــغ المتوســـط العـــام لهـــذه الخاصـــية (٣,٠٥) وهو أعلى متوسط بين متوســـطات العناصر والخصائص ويعني ذلك أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يتحلون بالقيم وهذه الموافقة تكاد تقترب من الموافقة القوية.

خامساً : التعلم المستمر :

يبين الجدول رقم (١٨) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية التعلم المستمر :

الجدول قم (١٨)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخاصية التعلم المستمر

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	حـريص عـلى التعـلم الذاتـي المستمر	٪	٢٩,١	٤١,٣	٢٢,١	٧,٥	١٠٠	٢,٩٢	٠,٩٠
٢	يعتـبر أن الحـياة العملية رحلة دائمة لتلقي المعرفة	٪	٢٥,٨	٤٣,٨	٢٤,٠	٦,٤	١٠٠	٢,٨٩	٠,٨٦
٣	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها دون خجل	٪	٢٨,٨	٣٥,٣	٢٤,٥	١١,٤	١٠٠	٢,٨٢	٠٩٨.
٤	يعتـبر الأخطـاء تجـارب عملية مفيدة	٪	٢٢,٦	٤٤,٦	٢٤,٢	٨,٦	١٠٠	٢,٨١	٠,٨٨
ن ٧٣٦	المتوسـط العـام							٢,٨٦	

بدراسة الجدول رقم (١٨) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **حريص على التعلم الذاتي المستمر** (المتوسط ٢,٩٢).
- **يعتبر أن الحياة العملية رحلة دائمة لتلقي المعرفة** (المتوسط ٢,٨٩).
- وجاءت عبارة **يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة** بأقل متوسط في الجدول حيث بلغ متوسطها (٢,٨١).

وبلغ المتوسط العام لهذه الخاصية (٢,٨٦) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يتمتعون بخاصية التعلم المستمر بدرجة متوسطة.

سادساً : القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد :

يبين الجدول رقم (١٩) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد :

الجدول رقم (١٩)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخاصية القدرة على التعامل مع الغموض، والتعقيد، وعدم التأكد

ترتيب العبارة تنازلياً	العبارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يعمل بحذر عند عدم التأكد	٪	٢٨,٩	٤٣,٣	٢٢,٣	٥,٥	١٠٠	٢,٩٦	٠,٨٥
٢	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها	٪	٢١,٧	٤١,٧	٢٦,٨	٩,٨	١٠٠	٢,٧٥	٠,٩٠
٣	قادر على التعامل مع الأمور المعقدة مثل التقنيات الحديثة	٪	١٩,٣	٤٠,٢	٢٧,٩	١٢,٦	١٠٠	٢,٦٦	٠,٩٣
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٧٩	

بدراســة الجــدول رقم (١٩) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **يعمل بحذر عند عدم التأكد** (المتوسط ٢,٩٦).
- **قادر على التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها** (المتوسط ٢,٧٥).
- وأدناهــا عــبارة **قادر على التعامل مع الأمور المعقدة مثل التقنيات الحديثة** (المتوسط ٢,٦٦).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٧٩) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقــون** علــى أن قادتهم قادرين على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد لكنها موافقة بدرجة متوسطة.

سابعاً : للقائد رؤية :

يبين الجدول رقم (٢٠) درجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع القيادات الأكاديمية بخاصية الرؤية .

الجدول رقم (٢٠)

النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخاصية الرؤية

ترتيب العبارة تنازلياً	العبـــــارة		موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	المجموع ٪	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يمتلك رؤية واضحة لمستقبل الجهاز الذي يشرف عليه	٪	٢٨,٩	٣٧,٤	٢٢,٣	١١,٤	١٠٠	٢,٨٤	٠,٩٧
٢	يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	٪	٢٤,٢	٣٧,٠	٢٧,٨	١١,٠	١٠٠	٢,٧٤	٠,٩٥
٣	قادر على تخيل تأثير المتغيرات المختلفة على جهازه	٪	١٩,٤	٤٥,٠	٢٦,١	٩,٥	١٠٠	٢,٧٤	٠,٨٨
ن ٧٣٦	المتوسط العام							٢,٧٧	

بدراســة الجــدول رقم (٢٠) تبين أن العبارات التالية حصلت على أعلى متوسط وهي :

- **يمتلك رؤية واضحة لمستقبل الجهاز الذي يشرف عليه** (المتوسط ٢,٨٤).

وجاءت العبارتان التاليتان بأقل متوسط وهي :

- **يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس** (المتوسط ٢,٧٤).
- **قادر على تخيل تأثير المتغيرات المختلفة على جهازه** (المتوسط ٢,٧٤).

وبلــغ المتوســط العام لهذه الخاصية (٢,٧٧) وهذا يعني أن أفراد الدراسة **يوافقون** على أن قادتهم يمتلكون الرؤية المستقبلية بدرجة متوسطة.

الســؤال الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بخصــوص مــدى ممارســة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (الجامعة، والتخصص، والوظيفة).

للإجابــة عــن هذا السؤال تم حساب اختبار (ف) لتحليل التباين بين درجة متوسط إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة والوظيفة، واستخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير التخصص، وكانت نتائج التحليل كما يلي:

المحور الأول : عناصر سلوك القيادة التحويلية :

١- متغير الجامعة :

يبين الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة :

الجدول رقم (٢١)

المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قادتهم لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة / عناصر سلوك القيادة التحويلية	جامعة الملك سعود	جامعة الملك عبد العزيز	جامعة الملك فيصل	جامعة أم القرى	جامعة الملك فهد	جامعة الإمام محمد بن سعود	الجامعة الإسلامية	جامعة الملك خالد
	م	م	م	م	م	م	م	م
التأثير القيادي	٢,٧٦	٢,٩٩	٢,٧٦	٢,٨٤	٢,٩٣	٢,٩٨	٣,٠٢	٢,٩٧
الحفز الإلهامي	٢,٦٢	٢,٨٠	٢,٥٩	٢,٧٦	٢,٩٠	٢,٧٩	٢,٧٢	٢,٧٠
استثارة التفكير	٢,٥٨	٢,٧٤	٢,٥٩	٢,٦٨	٢,٨٢	٢,٦٩	٢,٥٠	٢,٦٢
الاهتمام بالفرد	٢,٦٣	٢,٧٩	٢,٦١	٢,٧٠	٢,٨٠	٢,٦٦	٢,٧٤	٢,٧٣

تبين من الجدول رقم (٢١) ما يلي :

- جاءت الجامعة الإسلامية بأعلى متوسط (٣,٠٢) تليها جامعة الملك عبد العزيز (٢,٩٩) في عنصر التأثير القيادي.
- جاءت جامعة الملك فهد بأعلى متوسط (٢,٩٠) في عنصر الحفز الإلهامي تليها جامعة الملك عبد العزيز (٢,٨٠).
- جاءت جامعة الملك فهد بأعلى متوسط (٢,٨٢) في عنصر استثارة التفكير تليها جامعة الملك عبد العزيز (٢,٧٤).
- جاءت جامعة الملك فهد بأعلى متوسط (٢,٨٠) في عنصر الاهتمام بالفرد تليها جامعة الملك عبد العزيز (٢,٧٩).

يبين الجدول رقم (٢٢) قيمة (ف) لبيان دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة.

الجدول رقم (٢٢)

اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية حسب متغير الجامعة

عناصر سلوك القيادة التحويلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة (عند ٠,٠٥)
التأثير القيادي	بين المجموعات	٨,٠١٨	٧	١,١٤٥	١,٩٠٤	٠,٠٦٦
	خلال المجموعات	٤٣٧,٩١٧	٧٢٨	٠,٦٠٢		
	المجموع	٤٤٥,٩٣٥	٧٣٥			
الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٦,٦٠٦	٧	٠,٩٤٤	١,٤٧٥	٠,١٧٣
	خلال المجموعات	٤٦٥,٨٦٣	٧٢٨	٠,٦٤٠		
	المجموع	٤٧٢,٤٦٩	٧٣٥			
استثارة التفكير	بين المجموعات	٥,٦٩١	٧	٠,٨١٣	١,٢٠٤	٠,٢٩٨
	خلال المجموعات	٤٩١,٥٥٦	٧٢٨	٠,٦٧٥		
	المجموع	٤٩٧,٢٤٧	٧٣٥			
الاهتمام بالفرد	بين المجموعات	٣,٥٩٣	٧	٠,٥١٣	٠,٩٤٠	٠,٤٧٥
	خلال المجموعات	٣٩٧,٤٨٥	٧٢٨	٠,٥٤٦		
	المجموع	٤٠١,٠٧٩	٧٣٥			

ومـن فحص الجدول رقم (٢٢) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عـند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة حول درجة موافقتهم على ممارسة قادتهم لسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة.

٢- متغير الوظيفة (عميد، رئيس قسم، مدير مركز، عضو هيئة تدريس):

يبين الجدول رقم (٢٣) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة.

الجدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفرد الدراسة على ممارسة قادتهم لعناصر سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة / عناصر سلوك القيادة التحويلية	عميد	رئيس قسم	مدير مركز	عضو هيئة تدريس
	م	م	م	م
التأثير القيادي	٣,٢٦	٣,٠٩	٢,٩٦	٢,٧٩
الحفز الإلهامي	٣,١٦	٢,٩٣	٢,٩٧	٢,٦١
استثارة التفكير	٣,١١	٢,٩١	٢,٧٨	٢,٥٣
الاهتمام بالفرد	٢,٩٤	٢,٩١	٢,٦٩	٢,٦٢

بدراسة الجدول رقم (٢٣) تبين ما يلي :

- جاءت وظيفة عميد بأعلى المتوسطات في جميع عناصر سلوك القيادة التحويلية.
- جـــاءت وظـــيفة رئيس قسم في المرتبة الثانية في عنصر التأثير القيادي (٣,٠٩)، وعنصر الاهتمام بالفرد (٢,٩١).
- جـــاءت وظيفة مدير مركز في المرتبة الثانية في عنصر الحفز الإلهامي (٢,٩٧)، وعنصر استثارة التفكير (٢,٧٨).
- جـــاءت وظـــيفة عضو هيئة تدريس بأقل المتوسطات لجميع عناصر سلوك القيادة التحويلية.

كما يوضح الجدول رقم (٢٤) قيمة (ف) لبيان دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقا لمتغير الوظيفة.

الجدول رقم (٢٤)

اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة

عناصر سلوك القيادة التحويلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة (عند ٠,٠٥)
التأثير القيادي	بين المجموعات	١٧,٦٢٧	٣	٥,٨٧٦	١٠,٠٤٢	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٢٨,٣٠٨	٧٣٢	٠,٥٨٥		
	المجموع	٤٤٥,٩٣٥	٧٣٥			
الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٢٣,٩٣٢	٣	٧,٩٧٧	١٣,٠١٩	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٤٨,٥٣٨	٧٣٢	٠,٦١٣		
	المجموع	٤٧٢,٤٦٩	٧٣٥			
استثارة التفكير	بين المجموعات	٢٩,١٩٥	٣	٩,٧٣٢	١٥,٢٢٠	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٦٨,٠٥٢	٧٣٢	٠,٦٣٩		
	المجموع	٤٩٧,٢٤٧	٧٣٥			
الاهتمام بالفرد	بين المجموعات	١٣,١١٠	٣	٤,٣٧٠	٨,٢٤٥	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٣٨٧,٩٦٨	٣٧٢	٠,٥٣٠		
	المجموع	٤٠١,٠٧٩	٧٣٥			

وبدراسة هذا الجدول اتضح ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع عناصر القـيادة التحويلـية وفقاً لمتغير الوظيفة وبتطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق تبين ما يلي:

- أن هناك فروق بين إجابات العمداء من جهة وأعضاء هيئة التدريس من جهة ثانية وتعود هذه الفروق إلى أن العمداء قد أعطوا درجة متوسط أعلى لممارسة قادتهم لعناصر سلوك القيادة التحويلية الأربعة.
- أن هناك فروق بين إجابات رؤساء الأقسام من جهة وأعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى، وتعود هذه الفرق إلى درجة المتوسط العالية التي أعطاها رؤساء الأقسام لممارسة قادتهم لسلوك القيادة التحويلية في جميع عناصرها الأربعة.

٣- متغير التخصص (نظري / علمي) :

يبين الجدول رقم (٢٥) قيمة (ت) لبيان دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقا لمتغير التخصص وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (٢٥)

اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى ممارسة قادتهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير التخصص

عناصر سلوك القيادة التحويلية	التخصص النظري		التخصص العلمي		قيمة ت	الدلالة (عند ٠,٠٥)
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
التأثير القيادي	٢,٨٦	٠,٧٩	٢,٨٩	٠,٧٦	٠,٣٩٢-	٠,٤٨٩
الحفز الإلهامي	٢,٦٩	٠,٨١	٢,٧٢	٠,٧٨	٠,٦٤٦-	٠,٢٣٥
استثارة التفكير	٢,٥٩	٠,٨٦	٢,٦٨	٠,٧٦	١,٣٨٩-	٠,٠٠١
الاهتمام بالفرد	٢,٦٦	٠,٧٥	٢,٧٣	٠,٧٢	١,٢٦٢-	٠,٥٣٣

وبدراسة هذا الجدول اتضح ما يلي:

- عدم وجود فروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بعنصر التأثير القيادي، وعنصر الحفز الإلهامي، وعنصر الاهتمام بالفرد.
- فيما يتعلق بعنصر استثارة التفكير تبين وجود فروق لصالح التخصص العلمي حيث بلغ المتوسط (٢,٦٨) بينما بلغ متوسط التخصص النظري (٢,٥٩).

السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغيرات (الجامعة، التخصص، الوظيفة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمتغير الجامعة والوظيفة، واستخدام اختبار (ت) فيما يتعلق بمتغير التخصص وكانت النتائج كما يلي :

المحور الثاني : خصائص القائد التحويلي :

١- متغير الجامعة :

يبين الجدول رقم (٢٦) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الجامعة :

الجدول رقم (٢٦)

المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة / خصائص القائد التحويلي	جامعة الملك سعود	جامعة الملك عبد العزيز	جامعة الملك فيصل	جامعة أم القرى	جامعة الملك فهد	جامعة الإمام محمد بن سعود	الجامعة الإسلامية	جامعة الملك خالد
	م	م	م	م	م	م	م	م
يعتبر نفسه قائد للتغيير	٢,٨٦	٢,٩٤	٢,٨١	٢,٨٨	٣,٠٤	٢,٩١	٢,٦٠	٢,٨٦
شجاع	٢,٧٠	٢,٨٢	٢,٥٨	٢,٧٥	٢,٨١	٢,٨٩	٢,٦٨	٢,٦٧
يثق في الآخرين	٢,٧٨	٢,٩٥	٢,٧٩	٢,٧٩	٢,٩٥	٢,٩١	٢,٨٧	٢,٨٣
موجه بالقيم	٢,٩٢	٣,١٠	٢,٩٤	٢,٩٠	٣,١٢	٣,٢٠	٣,٢٤	٣,٢٢
يتعلم باستمرار	٢,٧٧	٢,٩٦	٢,٧٦	٢,٨٦	٢,٩٨	٢,٨٨	٢,٨١	٢,٩٣
قادر على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	٢,٧٢	٢,٨٧	٢,٧٥	٢,٧٨	٢,٩٩	٢,٧٦	٢,٧٦	٢,٧٦
له رؤية	٢,٧٢	٢,٨٩	٢,٦٨	٢,٧٤	٢,٨٩	٢,٧٩	٢,٧٨	٢,٧٢

بدراسة الجدول رقم (٢٦) تبين ما يلي :

- جـــاءت جامعـــة الملك فهد بأعلى متوسط في خاصية قيادة التغيير (٣,٠٤)، وخاصـــية التعلم المستمر (٢,٩٨) وخاصية القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد (٢,٩٩).
- وجاءت الجامعة الإسلامية بأقل متوسط في خاصية قيادة التغيير (٢,٦٠).
- جـــاءت جامعـــة الإمام بأعلى متوسط في خاصية الشجاعة (٢,٨٩) وجامعة الملك فيصل بأقل متوسط (٢,٥٨).
- جاءت جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك فهد بأعلى متوسط في خاصية الثقة في الآخرين (٢,٩٥)، وجامعة الملك سعود بأقل متوسط (٢,٧٨).
- جاءت الجامعة الإسلامية بأعلى متوسط في خاصية موجه بالقيم (٣,٢٤) تليها جامعـــة الملك خالد (٣,٢٢) ثم جامعة الإمام محمد بن سعود (٣,٢٠) وجاءت جامعـــة أم القـــرى بأقل متوسط (٢,٩٠) ويلاحظ هنا أن المتوسطات جاءت مرتفعة.
- جـــاءت جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك فهد بأعلى متوسط في الرؤية (٢,٨٩) وجامعة الملك فيصل بأقل متوسط (٢,٦٨).

يبين الجدول رقم (٢٧) قيمة (ف) لبيان دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بخصوص مدى تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الجامعة.

الجدول رقم (٢٧)

اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الجامعة

خصائص القائد التحويلي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة (عند٠,٠٥)
يعتبر نفسه قائداً للتغيير	بين المجموعات	٨,١٠٣	٧	١,١٥٨	١,٦٨٤	٠,١١٠
	خلال المجموعات	٥٠٠,٤٥٥	٧٢٨	٠,٦٨٧		
	المجموع	٥٠٨,٥٥٨	٧٣٥			
شـجاع	بين المجموعات	٥,٥٨٣	٧	٠,٧٩٨	١,١٩١	٠,٣٠٦
	خلال المجموعات	٤٨٧,٦٧٢	٧٢٨	٠,٦٧٠		
	المجموع	٤٩٣,٢٥٦	٧٣٥			
يثق في الآخرين	بين المجموعات	٣,٧٤٣	٧	٠,٥٣٥	٠,٩٥٨	٠,٤٦١
	خلال المجموعات	٤٠٦,٤٩٣	٧٢٨	٠,٥٥٨		
	المجموع	٤١٠,٢٣٧	٧٣٥			
موجه بالقيم	بين المجموعات	١٢,٨٩٩	٧	١,٨٤٣	٢,٦٠٤	٠,٠١٢
	خلال المجموعات	٥١٥,١٥٩	٧٢٨	٠,٧٠٨		
	المجموع	٥٢٨,٠٥٨	٧٣٥			
يتعلم باستمرار	بين المجموعات	٤,٦٨٣	٧	٠,٦٦٩	١,٠٨٠	٠,٣٧٤
	خلال المجموعات	٤٥٠,٨٠٦	٧٢٨	٠,٦١٩		
	المجموع	٤٥٥,٤٨٩	٧٣٥			
القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	بين المجموعات	٤,٣٨٤	٧	٠,٦٢٦	١,١٣٤	٠,٣٤٠
	خلال المجموعات	٤٠٢,٠٨٨	٧٢٨	٠,٥٥٢		
	المجموع	٤٠٦,٤٧٢	٧٣٥			
له رؤيـــة	بين المجموعات	٣,٨٣٠	٧	٠,٥٤٧	٠,٧٦٢	٠,٦١٩
	خلال المجموعات	٥٢٢,٦٥١	٧٢٨	٠,٧١٨		
	المجموع	٥٢٦,٤٨١	٧٣٥			

بدراسة الجدول رقم (٢٧) اتضح ما يلي :

- يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بكون القائد موجه بالقيم وبالرجوع إلى اختبار (LSD) وجد فروق لصالح جامعة الإمام مقابل جامعة الملك فيصل وجامعة أم القرى. كما وجد فروق لصالح الجامعة الإسلامية مقابل جامعة الملك سعود وجامعة الملك فيصل وجامعة أم القرى. كما وجد فروق لصالح جامعة الملك خالد مقابل جامعة الملك سعود وجامعة الملك فيصل وجامعة أم القرى.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجامعة فيما يتعلق بالخصائص التالية (قيادة التغيير، الشجاعة، الثقة في الآخرين، التعلم المستمر، القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، الرؤية).

٢- متغير الوظيفة (عميد، رئيس قسم، مدير مركز، عضو هيئة تدريس) :

يبين الجدول رقم (٢٨) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة :

الجدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد الدراسة على تمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة / خصائص القائد التحويلي	عميد	رئيس قسم	مدير مركز	عضو هيئة تدريس
	م	م	م	م
يعتبر نفسه قائداً للتغيير	٣,٣٥	٣,١١	٣,١٦	٢,٧٤
شجاع	٣,١٦	٢,٩٢	٣,٠١	٢,٦٣
يثق في الآخرين	٣,١٤	٣,٠	٢,٨٥	٢,٧٨
موجه بالقيم	٣,٤٣	٣,٢٩	٣,٠٨	٢,٩٥
يتعلم باستمرار	٣,٢٤	٣,٠٧	٢,٩١	٢,٧٦
القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	٣,٠٧	٣,٠	٢,٨٥	٢,٧٠
له رؤية	٣,١٧	٢,٩٨	٢,٩٧	٢,٦٧

بدراسة الجدول رقم (٢٨) تبين ما يلي :

- جاءت وظيفة عميد بأعلى المتوسطات لجميع الخصائص.
- جاءت وظيفة رئيس قسم في المرتبة الثانية في جميع الخصائص عدا خاصية قيادة التغيير والشجاعة.
- جاءت وظيفة مدير مركز في المرتبة الثانية في خاصية قيادة التغيير (٣,١٦)، وخاصية الشجاعة (٣,٠١).
- جاءت وظيفة عضو هيئة تدريس بأقل المتوسطات في جميع الخصائص.

يبين الجدول رقم (٢٩) قيمة (ف) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية للجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقا لمتغير الوظيفة وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (٢٩)

اختبار (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة

خصائص القائد التحويلي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة (عند ٠,٠٥)
يعتبر نفسه قائداً للتغيير	بين المجموعات	٣٠,٩٠٩	٣	١٠,٣٠٣	١٥,٧٩٠	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٧٧,٦٤٩	٧٣٢	٠,٦٥٣		
	المجموع	٥٠٨,٥٥٨	٧٣٥			
شـجاع	بين المجموعات	٢٢,٠١٤	٣	٧,٣٣٨	١١,٣٩٨	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٧١,٢٤٢	٧٣٢	٠,٦٤٤		
	المجموع	٤٩٣,٢٥٦	٧٣٥			
يثق في الآخرين	بين المجموعات	٩,٦٩٦	٣	٣,٢٣٢	٥,٩٠٧	٠,٠٠١
	خلال المجموعات	٤٠٠,٥٤١	٧٣٢	٠,٥٤٧		
	المجموع	٤١٠,٢٣٧	٧٣٥			
موجه بالقيم	بين المجموعات	٢١,٢٣١	٣	٧,٠٧٧	١٠,٢٢١	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٥٠٦,٨٢٨	٧٣٢	٠,٦٩٢		
	المجموع	٥٢٨,٠٥٨	٧٣٥			
يتعلم باستمرار	بين المجموعات	١٨,٢٧٥	٣	٦,٠٩٢	١٠,١٩٩	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٤٣٧,٢١٤	٧٣٢	٠,٥٩٧		
	المجموع	٤٥٥,٤٨٩	٧٣٥			
القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	بين المجموعات	١٤,٥٧٤	٣	٤,٨٥٨	٩,٠٧٤	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٣٩١,٨٩٨	٧٣٢	٠,٥٣٥		
	المجموع	٤٠٦,٤٧٢	٧٣٥			
له رؤيــة	بين المجموعات	٢٠,٣٦٢	٣	٦,٧٨٧	٩,٨١٦	٠,٠٠٠
	خلال المجموعات	٥٠٦,١١٩	٧٣٢	٠,٦٩١		
	المجموع	٥٢٦,٤٨١	٧٣٥			

بدراسة الجدول رقم (٢٩) اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبتطبيق إختبار شيفية (Scheffe) لمعرفة مصادر الفروق تبين ما يلي :

مـــن الواضـــح أن الفـــروق كانـــت بين العمداء ورؤساء الأقسام من جهة وأعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى والسبب هو أن العمداء ورؤساء الأقسام قد أعطوا متوسطات أعلى من هيئة التدريس لدرجة تمتع قادتهم بالخصائص التالية :

- كون القائد يعتبر نفسه قائداً للتغيير.
- كون القائد شجاعاً.
- كون القائد يثق في الآخرين.
- كون القائد موجه بالقيم.
- كون القائد يتعلم باستمرار.
- كون القائد قادر على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد.
- كون القائد ذا رؤية مستقبلية.

٣- متغير التخصص (علمي، نظري) :

يبين الجدول رقم (٣٠) قيمة (ت) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول مدى تمتع القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير التخصص وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (٣٠)

اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين تقدير أفراد الدراسة لدرجة تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير التخصص

خصائص القائد التحويلي	التخصص النظري		التخصص العلمي		قيمة ت	الدلالة (عنده ٠,٥)
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
يعتبر نفسه قائداً للتغيير	٢,٧٧	٠,٨٦	٢,٩٦	٠,٧٧	٢,٩٢٨-	٠,٠٠٥
شـجاع	٢,٦٨	٠,٨٣	٢,٧٨	٠,٧٦	١,٦٦٥-	٠,٠٤٧
يثق في الآخرين	٢,٨١	٠,٧٦	٢,٨٧	٠,٧١	١,٢٥٥-	٠,٢١٠
موجه بالقيم	٣,٠٢	٠,٨٥	٣,٠٦	٠,٨١	٠,٥٨٩-	٠,١٥١
يتعلم باستمرار	٢,٨٠	٠,٧٨	٢,٩٢	٠,٧٦	١,٩١٨-	٠,٣٥٨
قادر على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد	٢,٧٢	٠,٧٧	٢,٨٧	٠,٦٨	٢,٦٤٣-	٠,٠١٢
له رؤيـــــة	٢,٦٩	٠,٨٧	٢,٨٦	٠,٧٦	٢,٦٠٠-	٠,٠٠٢

بدراسة الجدول رقم (٣٠) اتضح ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديـــر أفـــراد الدراسة لتمتع قادتهم بخصائص القائد التحويلي، وتعود هذه الفروق إلى أن أصحاب التخصص العلمي قد أعطوا تقديراً أعلى للخصائص التالية :

- كون القائد يعتبر نفسه قائداً للتغيير.
- كون القائد شجاعاً.
- كون القائد قادر على التعامل مع الغموض، والتعقيد، وعدم التأكد.
- كون القائد ذا رؤية.

ثانياً : تفسير النتائج :

من تحليل بيانات إجابات أفراد الدراسة والتي تم عرضها في القسم الأول من هذا الفصل اتضح ما يلي:

أولاً : اتضح أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون سلوك القيادة التحويلية حسب العناصر التي حددها باس وأفوليو (Bass and Avolio) على النحول التالي :

١- عنصر التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال: حيث أتضح أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون هذا السلوك حيث بلغ المتوسط (٢,٨٨)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمارسون التأثير القيادي بدرجة متوسطة.

٢- عنصر الحفز الإلهامي : حيث أتضح أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس هذا السلوك حيث بلغ المتوسط (٢,٧٢)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمارسون الحفز الإلهامي بدرجة متوسطة.

٣- عنصر استثارة التفكير : حيث ظهر أن القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية تمارس هذا السلوك حيث بلغ المتوسط (٢,٦٥)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمارسون استثارة التفكير بدرجة متوسطة.

٤- عنصر الاهتمام بالفرد : حيث ظهر أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون هذا السلوك حيث بلغ المتوسط (٢,٧٠)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمارسون الاهتمام بالفرد بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية :

- دارسة نايلز (Niles ،1997) التي أكدت ممارسة القيادات الوسطى في التعليم العالي لسلوك القيادة التحويلة خصوصاً في مجال الإلهام والاهتمام بالفرد.
- ودراسة زيلنسكي (Zielinski ،1996) والتي أكدت أن رئيسة جامعة شمال داكوتا ورئيسة كلية تيرا (Terra) ورئيس جامعة فيفن (Fifin) يمارسون سلوك القيادة التحويلية.

- ودراســة جاكســون (Jackson ،1999) التـــي أكدت أن العمداء والمدراء التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي يمارسون سلوك القيادة التحويلية.
- ودراسة دايكز (Dykes ،1999) التي أكدت ممارسة سلوك القيادة التحويلية مــن قبل مديري برامج الحمية الغذائية في المؤسسات الأكاديمية مجال تطبيق الدراسة.
- ودراســة راميل (Rammel ،1999) التي أكدت أن القادة الذين حققوا أعلى (٢٠٪) بين مجموعات الدراسة يمارسون سلوك القيادة التحويلية.
- ودراســة باســيو (Basu ،1999) التـــي أكـــدت ممارســة القيادة التحويلية وارتباطها إيجاباً بالسلوك الإبداعي لدى المرؤوسين.
- ودراســة فريبيرج (Freiberg ،1987) والتي أكدت أن التغيير حدث بنجاح بسبب ممارسة القائد لسلوك القيادة التحويلية.
- ودراســة أوجل (Ogle, 2000) التي أظهرت أن السيدة بفرلي (Beverly) تمــارس سلوك القيادة التحويلية وتمتلك القدرة لجذب الآخرين حولها لتحقيق الأهداف.
- ودارســة دان (Dunn, 2000) التي أكدت أن السيد باركر (Parker) قائد فذ وقوي، يمارس القيادة التحويلية، ويمتلك خصائص القائد التحويلي.

ومن خلال معرفة المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ (٢,٧٣) يتضح أن أفــراد الدراســة **يوافقون** على أن قادتهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ويفسر الباحث ذلك بما يلي:

١- القيود التي تفرضها الأنظمة واللوائح حيث أن ممارسة القيادة التحويلية الفعلي يتطلــب إحداث التغيير وتطوير الأداء وهذا يتطلب المرونة اللازمة والتي لا تــتوفر فـــي ظل تلك اللوائح والأنظمة التي تحد من قدرة القائد على الخروج على نصوصها المحددة، وقد أشار الباحث في الإطار النظري إلى بعض تلك اللوائح..
٢- شـــح الموارد المالية لأن عمليات التحويل والتغيير تتطلب مبالغ كبيرة لتمويل عمليات التطوير، وواقع الحال لا يلبي المتطلبات خصوصاً في ظل ما تمر به

الـــبلاد من عجز في الموازنة العامة نتيجة لتحملها أعباء حرب الخليج دفاعاً عن أرضها ومقدساتها وشعبها ونصرة لجيرانها.

٣- أن كثــيراً ممـــن يتولون القيادات الأكاديمية لا يملكون الخبرة القيادية اللازمة لأن اهتمامهم ينصب على تخصصاتهم العلمية وكثير منهم يجد نفسه معيناً في المنصب وهو لا يدرك من أمور الإدارة إلا الشيء اليسير.

٤- إدارة التغيـــير تتطلب مهارات قيادية وقدرات إدارية فاعله، وذلك يتطلب قادة مـــن نـــوع خـــاص معداً إعداداً معتبراً وذلك لا يتوافر في كثير من القيادات الحالية.

٥- الروتيـــن الإداري المتأصل في الإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعات مما يســـاهم فـــي تكديس الأوراق والمعاملات على مكاتب القيادات الأكاديمية مما يشغلها عن التخطيط ويشل تفكيرها عن الإبداع.

ثانـــياً : اتضح أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي على النحو التالي :

١- خاصية قيادة التغيير : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يعتـــبرون أنفسهم قادة تغيير حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٨٧)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٢- خاصـــية الشجاعة : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يتمـــتعون بالشـــجاعة حيـــث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٧٣)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٣- خاصـــية الـــثقة في الآخرين : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات الســـعودية يثقون في مرؤوسيهم حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٨٥)، أي أن أفـــراد الدراســـة يوافقـــون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٤- خاصـــية التحلـــي بالقـــيم : حيـــث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات الســـعودية موجهـــون بالقيم بدرجة تكاد تقترب من الدرجة العالية، حيث بلغ المتوســـط لهـــذه الخاصـــية (٣,٠٥) وقد جاء هذا المتوسط أعلى متوسط في

الدراسة ويرجع الباحث ذلك لكون المجتمع السعودي مجتمع مسلم يتحلى بالقيم الإسلامية الفاضلة مما انعكس على السلوك القيادي لتلك القيادات.

٥- خاصية التعلم المستمر : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يمارسون التعلم المستمر، حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٨٦)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٦- خاصية القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لديهم القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، حيث بلغ المتوسط (٢,٧٩)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

٧- خاصية الرؤية : حيث ظهر أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يمتلكون الرؤية المستقبلية ، حيث بلغ متوسط هذه الخاصية (٢,٧٧)، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن قادتهم يمتلكون تلك الخاصية بدرجة متوسطة.

- وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة زيلنسكي (Sielinski, 1996) التي أشارت أن رئيسة جامعة شمال داكوتا تملك خصائص القيادة التحويلية.
- ودراسة فاسكي (Fasci, 1993) التي أكدت على أهمية بعض خصائص القيادة التحويلية.
- ودراسة فيفن (Faughn, 1991) التي أكدت أهم ثلاث خصائص للقادة التحويليين وهي أنهم مجسدون للقيم، وأنهم قادة تغيير، وأنهم ذوو رؤية مستقبلية.
- ودراسة دان (Dunn,2000) التي أكدت أن السيد باركر (Parker) يمتلك خصائص القائد التحويلي.

ومن خلال معرفة المتوسط العام لهذا المحور الذي بلغ (٢,٨٤) يتضح أنه يقع في درجة الموافقة أي أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يمتلكون خصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة، ويرجع الباحث ذلك للعوامل التالية:

١- عدم توفر برامج تدريب لصقل المهارات القيادية وتنميتها.

٢- عدم إتاحة الفرصة للقيادات الأكاديميين بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات لعدم كفاية الموارد المالية.
٣- عدم توفر المناخ التنظيمي الداعم للإبداع.
٤- صرامة النظام مما يولد الخوف من تجاوزه وبالتالي تفضيل البقاء على الوضع الراهن.
٥- يعتقد الباحث أن بعض القيادات لا تمتلك الخصائص والمهارات الفطرية أو المكتسبة مثل الجرأة والشجاعة والثقة في النفس والثقة في الآخرين والقدرة على التحليل والتخيل مما ينعكس على سلوكهم القيادي.
٦- عدم التأكيد على ضرورة توفر خصائص القائد التحويلي فيمن يقع الاختيار عليهم لتعيينهم في المناصب القيادية في الجامعات.

ثالثاً : بمقارنة إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمحور سلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة لم يجد الباحث فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ويفسر الباحث ذلك بان الجامعات تخضع حالياً لنظام واحد هو نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الذي حدد الاختصاصات والصلاحيات بدقة مما شكل قيوداً على حرية التغيير والتطوير، وقد وجد فروقاً ذات دالة إحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة جاءت لصالح العمداء ورؤساء الأقسام، ويفسر الباحث ذلك بأن العمداء ورؤساء الأقسام وصفوا سلوك قياداتهم، وهذه القيادات هي الإدارة العليا في الجامعات (مدراء الجامعات ووكلاؤهم) والإدارة الوسطى في الجامعات (عمداء الكليات والعمادات المساندة) وهاتان الفئتان من القيادات يبرز دورهم القيادي بحكم طبيعة أعمالهم أكثر من الإدارة التنفيذية المتمثلة في رؤساء الأقسام الذين يعتبرون مجرد منسقون لبرامج القسم لكون رئيس القسم أحد أعضاء التدريس في القسم وعدم امتلاكهم للصلاحيات الكافية.

أما الإدارة العليا في الجامعة فهي القائمة باتخاذ القرار والتخطيط وإحداث التغيير في ظل الوضع الإداري الحالي في الجامعات السعودية، يليهم عمداء الكليات والعمادات المستقلة الذين يمارسون هذا الدور في حدود نطاقهم الإشرافي.

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فليس هناك فروق ذات دالة إحصائية عدا في عنصر واحد هو (استثارة التفكير) حيث جاءت الفروق لصالح التخصص العلمي وهذا يفسره الباحث بأن ذوي التخصص العلمي في الأغلب يتميزون بالتفكير العلمي والقدرة على التحليل وحل المشكلات من خلال ذلك ولذلك جاء متوسط إجاباتهم أعلى من متوسط إجابات ذوي التخصص النظري.

رابعاً : لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمحور خصائص القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة عدا في خاصية (موجه بالقيم) لصالح جامعة الإمام والجامعة الإسلامية وجامعة الملك خالد ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة تخصص تلك الجامعات وأهدافها، أما وفقاً لمتغير الوظيفة فقد وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع الخصائص جاءت لصالح العمداء ورؤساء الأقسام الذين أوضحوا أن قياداتهم تملك خصائص القائد التحويلي ويمكن تفسير ذلك بما سبق أن أشار إليه الباحث في (ثالثاً) بأن تلك القيادات تمثل الإدارة العليا في الجامعات (مدراء الجامعات وكلاؤهم) والإدارة الوسطى (عمداء الكليات والعمادات المساندة) وهؤلاء يمارسون من الأعباء القيادية ما يمكنهم من إبراز خصائصهم القيادية أكثر من الإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام).

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد ظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في بعض الخصائص هي:

- يعتبر نفسه قائداً للتغيير.
- شجاع.
- القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد.
- له رؤية مستقبلية.

وقد جاءت الفروق لصالح التخصص العلمي ويفسر الباحث ذلك بما أشار إليه في (ثالثاً) بأن ذوي التخصص العلمي في الغالب يتميزون بالتفكير العلمي والقدرة على التحليل.

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

أولا : خلاصة النتائج

ثانيا : التوصيات

ثالثا : المقترحات

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

هدفـــت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعـــات الســـعودية لســـلوك القيادة التحويلية ومدى امتلاكهم لخصائص القائد التحويلي ومعرفة الفروق إن وجدت بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص ممارسة ســـلوك القـــيادة التحويلـــية وامتلاك خصائصها من قبل تلك القيادات وفقاً لمتغير الجامعة، والتخصص، والوظيفة. وقد أجابت الدراسة عن التساؤلات التالية :

مـــا مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لسلوك القيادة التحويلـــية، ومـــا مدى امتلاك القيادات الأكاديمية لخصائص القائد التحويلي، وهل يوجـــد فـــروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بخصوص ممارسة سلوك القيادة التحويلية وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغير الجامعـــة، والتخصص، والوظيفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكـــون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية الذيـــن هـــم علـــى رأس العمـــل خـــلال الفصـــل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٢٠/١٤٢١هـــ الـــبالغ عددهـــم (٢٩١٢) فـــرداً صمم الباحث استبانه لجمع المعلومات.

ومـــن خـــلال الصفحات التالية عرض الباحث خلاصة لأهم نتائج دراسته والتوصيات، والمقترحات.

أولاً : خلاصة النتائج :

١- موافقـــة أفـــراد الدراســـة على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

٢- موافقـــة أفـــراد الدراســـة على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمتلك خصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجامعة.

٤- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة حيث ظهر أن مدراء الجامعات ووكلاؤهم والعمداء يمارسون سلوك القيادة التحويلية بصورة أبرز من رؤساء الأقسام.

٥- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير التخصص في عنصر (استثارة التفكير) لصالح التخصص العلمي.

٦- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة فيما يتعلق بخاصية (موجه بالقيم) لصالح جامعة الإمام وجامعة الملك خالد والجامعة الإسلامية.

٧- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة حيث ظهر أن مدراء الجامعات ووكلاءهم والعمداء يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام.

٨- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير التخصص حيث تبين أن أفراد الدراسة ذوي التخصص العلمي يرون أن قادتهم يتمتعون بخصائص القائد التحويلي.

ثانياً : التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

١- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة لتولي المناصب الأكاديمية من خلال معرفة خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم التي تتوفر بهم فعلاً وذلك يمكن معرفته من خلال اختبارات القيادة المطبقة في الجامعات ومراكز التدريب في الغرب.

٢- العمل على إعداد الكوادر القيادية في الجامعات السعودية وتأهيلهم من خلال الآليات المقترحة التالية :

أ – عقد دورات في الإدارة الجامعية أساسية ومتوسطة ومتقدمة.

ب- إتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات والندوات العلمية لتنمية معارفهم وقدراتهم.

ج- تفعيل وحدات تطوير أعضاء هيئة التدريس الموجودة في بعض الجامعات وتشجيع جميع الجامعات بإنشاء مثل تلك الوحدات ودعمها لتعمل على تطوير الكفاءات الأكاديمية.

د- الاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تنفذ في مراكز التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية.

٣- العمل على كشف معوقات التغيير والتطوير وتذليلها من خلال الآليات المقترحة التالية :

أ – توفير الدعم المادي للتغييرات الملحة.

ب- اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب ممن تتوفر بهم خصائص القيادة التحويلية عند الترشيح للمناصب الأكاديمية.

ج- العمل على حل المشكلات الإدارية التي تعترض سير التطوير والتحديث في الجامعات.

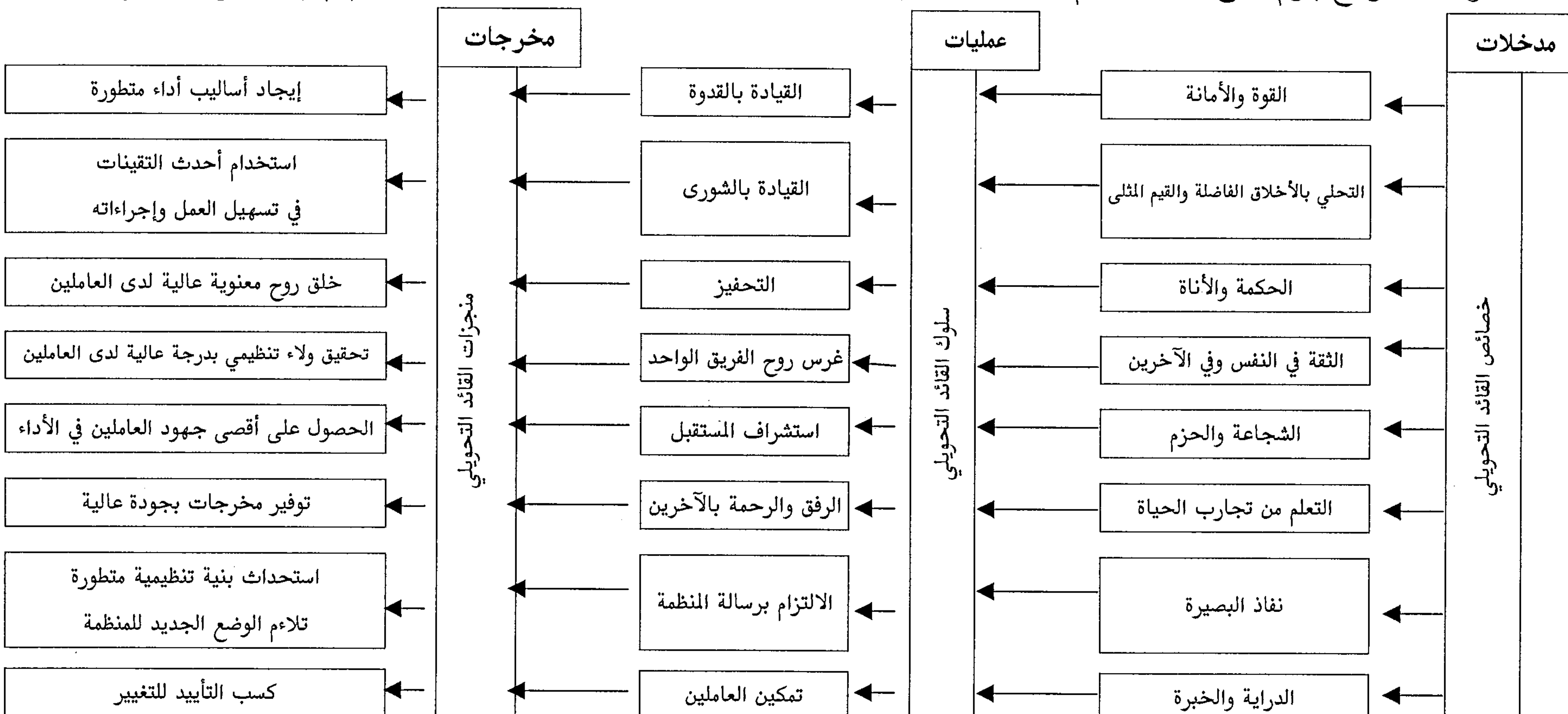
٤- عقد المؤتمرات والندوات من قبل الكليات المتخصصة في العلوم الإدارية والتربوية في الجامعات السعودية لدراسة المشكلات التي تعترض القيادات الأكاديمية وغير الأكاديمية واقتراح الحلول مع إتاحة الفرصة للقيادات الأكاديمية بالمشاركة والحضور في تلك المؤتمرات والندوات.

٥- صمم الباحث نموذجاً للقائد التحويلي أوضحه كما يلي :

نموذج مقترح للقائد التحويلي

قــام الباحث بتصميم هذا النموذج بناءً على قراءاته في أدبيات الإدارة بمدارسها المختلفة الإسلامية، والغربية، واليابانية، وبناءً على خبرته الإدارية العملية التي امتدت إلى خمسة وعشرون سنة حتى اليوم.

وهذا النموذج يقوم على مدخل النظم، حيث يتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، والشكل رقم (٨) يوضح النموذج كما يلي:



الشكل رقم (٨)

نموذج القائد التحويلي

أولاً: خصائص القائد التحويلي (مدخلات):

وهــذه تمــثل المدخلات، فالقائد لكي يستطيع إدارة التغيير وتحويل منظمته نحــو الأفضــل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص حددها الباحث فيما يلي:

١- القوة والأمانة :

القــوة : هــذه صفة لازمة لكل عامل في التنظيم مهما كان موقعة ولازمه للقــائد على وجه الخصوص، يقول الله تعالى ﴿ .... إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِيــنُ ﴾ (سورة القصص، الآية: ٢٦)، وقال ﷺ «المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف » [رواه مسلم، وابن ماجة، وأحمد].

والقوة هنا في رأي الباحث هي قوة الجسم وسلامته، وقوة العقل ورجاحته، وقــوة الشخصــية وهيبــتها، فالجسم القوي السليم يعين صاحبه على تحمل أعباء الوظــيفة ومهامهــا الشاقة، وقوة العقل وسلامة تفكيره تعين صاحبه للتفريق بين الحق والباطل، وبين الخير والشر، واتخاذ القرار الصحيح، وقوة الشخصية تجعل صاحبها مهاب الجانب ومحترم.

والأمانــة: هي أن ينظر العامل مهما كان موقعة في التنظيم إلى أنه مؤتمن على عمله وفي ذلك يقول الله تعالى ﴿إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا﴾ (ســورة النساء، الآية: ٥٨)، وقال ﷺ «من أخذ أموال الناس يريد أداءها أدى الله عــنه ومن أخذ يريد إتلافها أتلفه الله » [رواه البخاري] فإذا استشعر الإنسان عظم الأمانة التي أؤتمن عليها أدى ذلك إلى إخلاصه في أدائه لذلك العمل، والتفاني في إتقانه.

٢- التحلي بالأخلاق الفاضلة والقيم المثلى :

عــندما يتحلى الإنسان بالأخلاق السامية مثل الصدق، والعدل، والإخلاص، والصــبر، والــرحمة، والعفة، والنزاهة، والاستقامة، فإن هذه الأخلاق ينتج عنها ســلوكاً سوياً، والقائد الذي يتحلى بهذه الأخلاق وغيرها سوف تعينه بعد الله على قــيادة منظمــته نحو تحقيق الأهداف المنشودة بسلوك قويم. يقول الله تعالى مادحاً رســوله ﷺ ﴿وَإِنَّــكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم، الآية: ٤)، وفي حديث «جاء

أعرابـــي إلى رسول الله ﷺ فقال يا رسول الله أي الناس خير؟ قال أحسنهم خلقا» [رواه أحمد] ويقول عليه السلام «أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً» [رواه أحمد]، والأخـــلاق الفاضلة والقيم المثلى إذا ما ظهرت في القيادات عبر التنظيم فإن ذلك ســـوف يؤدي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية عبر التنظيم تنعكس على سلوكيات العاملين في تلك المنظمة.

٣- الحكمة والأناة :

ينبغي للقائد أن ينظر للأمور بمنظار العقل، ويزنها بميزان التأني والحكمة، وأن يـــتروى في معالجة المواقف الصعبة لكي يضع الأمور في نصابها الصحيح، يقـــول الله تعـــالى ﴿يُؤتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاء وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلاَّ أُوْلُواْ الأَلْبَابِ﴾ (سورة البقرة، الآية: ٢٦٩).

وقـــال ﷺ «الحكمـــة ضـــالة المؤمـــن فحيث وجدها فهو أحق بها» [رواه الترمذي].

وقال ﷺ «ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب» [رواه البخاري، ومسلم].

وقال ﷺ «التؤدة في كل شيء إلا في عمل الآخرة » [أخرجه أبو داود].

والحكمـــة تقتضي من القائد حسن التصرف وبعد النظر والاتزان في إدارة شئون منظمته، وأن تصب تغييراته في تحقيق الصالح العام.

٤- الثقة في النفس وفي الآخرين :

الاعتداد بالنفس دون الغرور أمر مطلوب في شخصية القائد ليظهر بمظهر الواثـــق المعتد بنفسه، والثبات على الموقف دون الإصرار على الخطأ صفة مهمة للقائد حتى لا يظهر بمظهر القائد المتردد.

أمـــا الـــثقة فـــي الآخرين فذلك يتطلب من القائد معرفة مرؤوسيه والإلمام بقدراتهـــم ومهـــاراتهم ووضــــع الثقة فيمن يستحقها منهم وذلك من خلال تفويض بعض صلاحياته ومهامه لهم، ومن خلال الاعتماد عليهم في عمل الشيء الصحيح عند قيامهم بواجباتهم.

٥- **الشجاعة والحزم :**

القيادة مسئولية عظيمة، تكتنفها المخاطر والصعاب والمواقف الحرجة والمعقدة أحياناً، مما يحتم على القائد مواجهة تلك الشدائد بشجاعة دون وجل أو خوف.

ولنا في رسول الله ﷺ الأسوة الحسنة فقد صمد يوم أحد عندما تخلى الرماة عن مواقعهم جرياً وراء الغنائم، حيث تمكن خالد ابن الوليد ــ قائد جيش المشركين آنذاك ــ من الالتفاف على المسلمين، إلا أن ثبات رسول الله ﷺ ــ رغم كسر رباعيته وشج وجهه ــ جعل المسلمين يلتفون حوله عليه السلام.

ومن شجاعة القائد جرأته في قول الحق يقول ﷺ «أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر» [رواه أحمد] وقال ﷺ «لا يمنعن أحدكم مهابة الناس أن يقول بالحق إذا علمه» [رواه أحمد] فهذا للناس عموماً وللقائد بوجه خاص.

والقائد التحويلي وهو يواجه خصوم التغيير ينبغي أن يتحلى بقدر كبير من الشجاعة والحزم والقدرة على التحرك بالمنظمة إلى الإمام.

٦- **التعلم من تجارب الحياة :**

الحياة مدرسة لمن أراد أن يتعلم منها، والقائد الناجح هو الذي ينظر إلى الحياة العملية على أنها معمل للتجارب يتعلم ويعلم، ويأخذ العبرة والبصيرة من المواقف التي تمر به في حياته فينعكس ذلك على سلوكه القيادي، يقول الله سبحانه وتعالى ﴿ ... إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لأُوْلِي الأَبْصَارِ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٣)، وقال تعالى ﴿ ... فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِي الأَبْصَارِ﴾ (سورة الحشر، الآية: ٢)، وقال ﷺ «لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين » [رواه ابن ماجه].

وبالتعلم من تجارب الحياة وأخذ العبرة والبصيرة يحقق القائد النضج الفكري والقيادي وبذلك يستطيع أن يواجه الأمور بحلول ناجعه.

٧- **نفاذ البصيرة (الرؤية) :**

استشراف المستقبل يعتمد على قدرة القائد على التصور وإدراكه للمتغيرات المحيطة بالمنظمة، ولنا في رسول الله ﷺ المثل الأعلى فقد كان لبصيرته النافذة ودراسته الشاملة لمستقبل المسلمين الفضل في عقد صلح الحديبية الذي كان

الأســاس فــي فتح مكة المكرمة بدون حرب، كيف لا وهو القائد التحويلي العظيم ورائــد التغيير الأول لأمة الإسلام العظيمة، والقائد التحويلي من خصائصه الهامة نفــاذ البصيرة والقدرة على استشراف مستقبل منظمته وبالتالي رسم الصورة التي ينبغي أن تكون عليها في المستقبل.

٨- الدراية والخبرة :

والدرايــة يعنــي بهــا الباحــث هنا أن يعرف القائد حدود قيادته المعرفية والمهاريــة، أمــا المعرفية فإلمامه بالحد الأدنى من نظريات ومفاهيم الحقل الذي يعمل فيه، فالقائد في المجال العسكري ينبغي أن يلم بالمدارس العسكرية في العالم وقواعــد الحــرب والتشكيلات العسكرية وإدارة المعارك العسكرية، ونظم الإدارة العســكرية ... ، والقــائد فــي مجــال التعليم ينبغي أن يلم بأهم نظريات التعلم، والــنظريات التربوية، والإدارة التعليمية ونظرياتها، وأهم مفاهيمها ومصطلحاتها، وهكذا في جميع المجالات.

أما الحدود المهارية فيعني بها الباحث تلك القدرات والمهارات التي تتطلبها القــيادة ومــنها ــ كمــا تحدث عنه كتاب الإدارة ــ المهارات العقلية والمهارات الإنسانية والمهارات الفنية.

أمــا الخبرة فيعني بها الباحث هنا إلمام القائد بإجراءات العمل، والتعليمات والأنظمة واللوائح، التي تنظم المجال الذي يعمل به.

والقــائد العارف بأمور قيادته الخبير في شئونها قادر بإذن الله على السير بمنظمــته نحو الأفضل، يقول الله تعالى ﴿ ... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لاَ يَعْلَمُــونَ إِنَّمَــا يَــتَذَكَّرُ أُوْلُــوا الأَلْبَابِ﴾ (سورة الزمر، الآية: ٩)، وقال تعالى ﴿ ... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الأَعْمَى وَالْبَصِيرُ أَفَلاَ تَتَفَكَّرُونَ﴾ (سورة الأنعام، الآية: ٥٠).

فالقــائد العــارف والخبير بشئون مهنته قادر على إحداث التغيير وتطوير المنظمة دون أن يصطدم بالواقع أو بالأنظمة واللوائح السائدة.

ثانياً: سلوك القائد التحويلي (عمليات):

عندما يمتلك القائد التحويلي تلك الخصائص التي تحدث عنها الباحث في الصفحات السابقة فإن سلوكه ينبغي أن يتجه نحو الانتقال بالمنظمة إلى الوضع المنشود وذلك من خلال السلوكيات التالية :

١- القيادة بالقدوة :

حيث يعمل القائد على أن يكون النموذج المثالي والأسوة الحسنة لتابعيه في القول والعمل، يقول الله سبحانه وتعالى ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (سورة الأحزاب، الآية: ٢١)، وقال تعالى ﴿ ... وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَى مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلاَّ الإِصْلاَحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (سورة هود، الآيتان: ٨٨).

فالقيادة بالقدوة تكسب القائد طاعة، واحترام، وتقدير، وثقة تابعيه وبالتالي فهم يعملون على محاكاته في أقواله وأفعاله وأساليب قيادته.

٢- القيادة بالشورى :

إشراك العاملين في بعض المهام القيادية ومنها عملية اتخاذ القرار من الأمور التي تؤكد عليها نظريات الإدارة الحديثة، والمسلمون قد سبقوا الفكر الإداري الحديث في ذلك بتطبيق مبدأ المشاركة من خلال القيادة الشورية التي طبقها عملياً رسول الله ﷺ ولعل أبرز مظهر لها هو مشاورته ﷺ لأصحابه في معركة بدر لاختيار موقع التمركز حينما أشار عليه الحباب بن المنذر بالتمركز عند ماء بدر.

وفي غزوة الأحزاب عندما استشار عليه السلام أصحابه فأشار عليه سلمان الفارسي بحفر الخندق.

يقول الله تعالى ﴿ ... وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٥٩).

فالقائد التحويلي عندما يشاور العاملين معه لإحداث التغيير والتحرك نحو الأفضل فهو بذلك يستثير تفكيرهم، ويحرك إبداعهم.

٣- التحفيز :

المعـنويات العالية والرضا الوظيفي يساهمان في دفع العاملين لبذل أقصى الجهـود لتحقـيق الأهداف المنشودة، والقائد التحويلي ينبغي له أن يحقق معنويات عالـية لدى تابعيه لكسب تفاعلهم وتأييدهم للتغييرات الحديثة، وذلك بتحفيزهم من خلال المكافآت، وخطابات التقدير، والترقيات الاستثنائية، وترديد العبارات الملهبة للحماس في مواقف محددة.

ولـنا فـي رسـول الله ﷺ المثل الأعلى فهو نعم القائد، كان يستثير جهود أصحابه ويلهب حماسهم في مواقف متعددة، يذكر (عبد الجواد، ٢٠٠٠م، ص١٣) أن رسـول الله ﷺ أتقـن فن التحفيز والتشجيع من خلال الأوصاف المتميزة على صـحابته: فـأبوب بكر ﷺ «الصديق» وعمر «الفاروق» وحمزة «أسد الله» وأبو عبيدة «أمين هذه الأمة» وخالد «سيف الله المسلول» .....

والقـائد التحويلي في حاجة إلى إلتفاف تابعيه حوله لتنفيذ التغيير المطلوب، وذلـك مـن خلال تشجيعهم ورفع معنوياتهم، والتعامل مع مقاومة التغيير بفاعلية لضمان تحقيق أهداف ذلك التغيير بنجاح.

٤- غرس روح الفريق الواحد :

إن بـناء القـائد للشـعور بأهمية الهدف بين جميع العاملين معه يعتبر من عوامـل نجاحه في إحداث التغيير المنشود، وكسب تفاعلهم مع ذلك التغيير بروح الـتعاون وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ولغرس روح الفريق بيـن العامليـن فإن على القائد أن يعمل على بناء الثقة داخل الفريق وذلك بكسر حاجـز الخوف من المجهول، ومن تحمل المسئولية، أو من الفشل، وعلى القائد أن يوضـح أهـداف ومبررات التغيير للعاملين وأهمية دورهم في نجاح ذلك التغيير، وضـرورة التعاون على تحقيق المصلحة العامة لقوله تعالى ﴿ ... وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْـبرِّ وَالـتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (سورة المائدة، الآية: ٢).

٥- **استشراف المستقبل :**

ويعني الباحث بذلك رسم صورة للمستقبل مبنية على تأثير المتغيرات المحيطة الحالية والمستقبلية على المنظمة، وبالتالي وضع الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة استجابة للتحديات المستقبلية، وإشراك العاملين في رسم تلك الصورة المرغوبة، ووضع الخطوط العريضة الموصلة إلى تحقيق تلك الصورة أو الرؤية في الواقع الملموس، وعلى القائد أن يعمل على توفير القناعة الكافية لدى العاملين بأهمية التغيير والتحول نحو تلك الصورة المثلى في المستقبل، وأنها سوف تحقق منافع جمة للمنظمة وللعاملين.

٦- **الرفق والرحمة بالآخرين :**

وهذا لا يعني أن يكون على حساب العمل إنما يكون ذلك بمراعاة طاقات العاملين الجسمية وعدم تحميلهم ما لا يطيقون لقوله تعالى ﴿ لاَ يُكَلِّفُ اللّهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا ... ﴾ (سورة البقرة، الآية: ٢٨٦)، وقوله ﷺ «مَنْ لاَ يَرْحَمُ لاَ يُرْحَمُ » [أخرجه البخاري، ومسلم، والترمذي، وأبو داود، وأحمد].

فعملية التحويل ينبغي أن لا تكون مرهقة، أو جالبة للمشقة في صفوف العاملين، أو أن يترتب عليها أضرار جسيمة لأي منهم.

٧- **الالتزام برسالة المنظمة :**

لكل منظمة رسالة تعمل لخدمتها وتحقيق أهدافها والقائد التحويلي ينبغي أن يعمل على تجسيد تلك الرسالة من خلال سلوكه كقائد للمجموعة يعمل للتفاني في خدمتها، وتأكيد أهميتها في الشعور السائد لدى العاملين معه، وبالتالي الالتزام بالأهداف الاستراتيجية والمرحلية التي تخدم رسالة المنظمة مصداقاً لقول الله عز وجل ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ ....﴾ (سورة المائدة، الآية: ١).

٨- **تمكين العاملين :**

القائد التحويلي لن يحقق النجاح بمفرده بل ينبغي أن يعمل على بناء روح الفريق بين أفراده واستقطابهم حوله لتحقيق عملية التحويل في أرض الواقع، ولذلك ينبغي له العمل على تمكين العاملين ودعمهم لإنجاز المهام الموكولة لهم، وتوفير كل ما تتطلبه مهامهم من تعليمات، وصلاحيات، وتجهيزات، وأموال، والعمل على تفويض بعض صلاحياته ومهامه لهم لتنمية شعورهم بالثقة والطمأنينة.

ثالثاً : منجزات القائد التحويلي (مخرجات) :

مــن خـــلال الخصـــائص التي يمتلكها القائد التحويلي، ومن خلال سلوكه المصـــبوغ بـــتلك الخصـــائص، فإنه يحول منظمته، ويحقق التغيير المرغوب من خلال الأمور التالية :

١- إيجاد أساليب أداء متطورة.

٢- استخدام أحدث التقنيات في تسهيل العمل وإجراءاته.

٣- خلق روح معنوية عالية لدى العاملين.

٤- تحقيق ولاء تنظيمي بدرجة عالية لدى العاملين.

٥- الحصول على أقصى جهود العاملين في الأداء.

٦- توفير مخرجات بجودة عالية.

٧- استحداث بنية تنظيمية متطورة تلاءم الوضع الجديد للمنظمة.

٨- كسب التأييد للتغيير.

ثالثاً : المقترحات :

يقترح الباحث :

١- إجـــراء مزيدٍ من الدراسات عن سلوك وخصائص القيادة التحويلية في ميادين أخرى مثل:

- كليات المعلمين.
- الكليات التقنية.
- الكليات العسكرية.
- مؤسسات التعليم العام.
- القطاع الحكومي العام.
- القطاع الخاص.

٢- إجـــراء دراســـة لإبراز خصائص القيادة التحويلية في السلوك القيادي للنبي محمد ﷺ كأعظم قائد تحويلي في التاريخ.

٣- إجراء دراسات لتشخيص السلوك القيادي لبعض القادة المسلمين العظام والذين يعـــدون قـــادة تحويلـــيون بحـــق مثل: الخليفة عمر بن الخطاب، وعمر بن عبدالعزيز، والملك عبد العزيز.

٤- إجراء دراسات لمعرفة مدى أهمية القيادة التحويلية في مجال إدارة التغيير في البيئة السعودية.

٥- إجـــراء دراســـات لمعـــرفة مـــدى أهمية القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في البيئة السعودية.

تم والحمد لله أولاً وأخيراً

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر.

ثانياً : المراجع.

١ـ قائمة المراجع العربية.

٢ـ قائمة المراجع الأجنبية

المصادر والمراجــع

أولاً : المصادر :

- القرآن الكريم.

ثانياً : المراجع :

١- قائمة المراجع العربية

أ - الكتب والدوريات :

١- آبــس، جــيرالد: **التعلــيم العالي في مجتمع متعلم**، دار البشير، عمان ـــ الأردن، ١٤١٢هـــ ـــ ١٩٩١م.

٢- أبــو حطــب، فؤاد : **العولمة والتعليم بين عولمة التعليم وتعليم العولمة**، ورقــة عمل مقدمة للمؤتمر القومي السنوي الحادي عشر للجمعية المصرية للمــناهج وطــرق التدريس «العولمة ومناهج التعليم» الذي عقد في القاهرة بالمركز الكشفي العربي من ٢٠-١٩٩٩/١٢/٢٢م.

٣- أفــندي، عطيه.: **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق**، جامعة القاهرة، ١٩٩٤م.

٤- الأطــرش، عــبد القــادر: **كلمة قدمت في ندوة التعليم العالي في البلدان العربــية: السياسات والآفاق** «تحرير فاتن البستاني»، منتدى الفكر العربي، عمان ـــ الأردن، ١٩٧٧م.

٥- الأعرجي، عاصم: **دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي**، دار الفكر، عمان ـــ الأردن، ١٩٩٥م.

٦- البازعــي، حمد: **مخرجات التعليم العالي في السعودية واتجاهات الاقتصاد الكلــي**، بحــث منشــور، المجلــة الاقتصــادية السعودية، العدد ١ خريف ١٤١٩هـــ.

٧- بخيت، خديجة أحمد : **العولمة وتأثيراتها على مناهج التعليم**، دراسة مقدمة للمؤتمــر الحــادي عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس المنعقد بالقاهرة من ٢٠-١٩٩٩/١٢/٢٢م.

٨- بدران، عدنان : **رأس المال البشري والإدارة بالجودة، استراتيجيات لعصر العولمـــة**، الفصــل الرابع من كتاب «التعليم والعالم العربي: تحديات الألفية الثالـــثة»، مركـــز الإمـــارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ٢٠٠٠م.

٩- الثبيتـــي، جويبر ومسعود القرشي: **المعلومات الإلكترونية ودروها في تطور التعلـــيم العالـــي بالمملكـــة العربية السعودية في القرن الحادي والعشرين** «بحـــث مقـــدم لـــندوة التعليم العالي رؤى مستقبلية»، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤١٨هـــ.

١٠- الجابري، بشير: **القيادة والتغيير**، دار حافظ، جدة، ١٤١٤هـــ.

١١- الجابـــري، محمـــد عابد: **العرب والعولمة: العولمة والهوية الثقافية تقييم نقـــدي لممارسة العولمة في المجال الثقافي**، من بحوث الندوة التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية، ط٢، بيروت، ١٩٩٨م.

١٢- الجزائري، أبو بكر جابر: **هذا الحبيب محمد رسول الله ﷺ يا محب**، مكتبة لينه للنشر والتوزيع، دمنهور، ١٤٠٨هـــ.

١٣- حجـــازي، مصـــطفى: **صورة طالب التعليم العالي «بحث مقدم لندوة التعليم العالـــي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين»**، جامعة الكويت، كلية التربية، الكويت، ١٩٩٤م.

١٤- حريم، حسين: **السلوك التنظيمي**، دار زهران، عمان ـــ الأردن، ١٩٩٧م.

١٥- حسن، راويه: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.

١٦- الحســـن، ربحى: **التخطيط للتغيير**، الإدارة العامة، العدد ٢٧، معهد الإدارة العامة، الرياض، محرم ١٤٠١هـــ.

١٧- حســـين، عـــبد الفـــتاح: **التخطيط للتغيير**، الإدارة العامة، العدد ٢٧، معهد الإدارة العامة، الرياض، محرم ١٤٠١هـــ.

١٨- الحسن، ربحى: **طريقك إلى الإدارة الفعالة**، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة ١٤١٨هـــ، ١٩٩٨م.

١٩- الحصين، عبد الله علي: **مستقبل التعليم العالي للبنات في المملكة العربية السعودية** «من بحوث مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام»، الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام، الرياض، ١٤١٩هـ.

٢٠- الحقيل، سليمان: **نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية**، مطابع التقنية، الرياض، ١٤١٦هـ.

٢١- حلواني، ابتسام: **التغيير ودوره في التطوير الإداري**، الإدارة العامة، العدد ٦٧، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١١هـ.

٢٢- الحمادي، علي: **التغيير الذكي**، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت ١٤١٩هـ، ١٩٩٩م.

٢٣- الخضري، محسن أحمد : **العولمة «مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة»** مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط ٢٠٠٠م.

٢٤- الخضري، محمد: **نور اليقين في سيرة سيد المرسلين**، دار الحديث، القاهرة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ، ١٩٩٢م.

٢٥- الخضير، خضير سعود: **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين الطموح والإنجاز**، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤١٩هـ.

٢٦- الخطيب، أحمد: **التعليم العالي في الوطن العربي التحديات والبدايل المستقبلية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد ٢٧، جمادى الآخرة، ١٤١٢هـ.

٢٧- الخطيب، أحمد: **الجامعة المفتوحة** «التعليم عن بعد»، مؤسسة حماده للخدمات والدراسات الجامعية، اربد ـ الأردن، ١٩٩٩م.

٢٨- خلف، عمر: **الاتجاهات الحديثة للتعليم العالي العربي**، دراسة مقارنة، مقدمة للندوة الفكرية الخامسة لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤١٥هـ، ١٩٩٤م.

٢٩- الداود، عبد المحسن: **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، دار أراكان للنشر، الرياض، ١٤١٦هـ.

٣٠- دره، عبد الباري وأبو بكر بعيره: **تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي**، ورقة عمل مقدمة لندوة تحديث الإدارة الجامعية، الجامعة الأردنية، ١٩٨٩م.

٣١- دره، عبد الباري: **التغيير في المنظمات**، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩، عدد ٤، تشرين أول، ١٩٨١م.

٣٢- دياز، ماركو: **التعليم العالي رؤية عمل للقرن القادم** «ترجمة كمال لطفي»، مجلة مستقبليات، ج٢٨، ع٣، سبتمبر، ١٩٨٨م، ص .

٣٣- ذوقان، عبيدان وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الرحمن: **البحث العلمي: مفهومه، إدارته، أساليبه**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٣م.

٣٤- راشد، لطفي: **التغيير التنظيمي وخصائصه**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، العدد ٣١، محرم ١٤٠٢هـ.

٣٥- الرشيد، محمد أحمد: **التعليم العالي وسوق العمل** بحث مقدم لندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية «رؤى مستقبلية»، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤١٨هـ.

٣٦- الزهراني، سعد عبد الله: **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**، معهد البحوث التربوية والنفسية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤١٦هـ.

٣٧- الزهراني، سعد عبد الله: **تخطيط التغيير وإداراته في مؤسسات التعليم العالي المبادئ والأسس مدخل تطويري**، مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية المحكمة، العدد الثاني عشر، ١٤١٦هـ.

٣٨- الزهراني، سعد عبد الله: **نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى**، مركز البحوث التربوية والنفسية، مكة المكرمة، ١٤١٦هـ.

٣٩- الساعدي، علاء: **أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي**، مجلة الإداري، مسقط، العدد ٦٦، سبتمبر ١٩٩٦م.

٤٠- السباعي، مصطفى: **عظماؤنا في التاريخ، المكتب الإسلامي**، د.ت.

٤١- السـعدون، حمود ووليم عبيد: **التحديات العلمية والتكنولوجية ودور التعليم العالـي فـي مواجهـتها** «بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين المنعقد بجامعة الكويت»، جامعة الكويت، ١٩٩٤م.

٤٢- السـلطان، خـالد: **القـبول في مؤسسات التعليم العالي**، بحث مقدم للندوة الجامعية الكبرى، محور التعليم، الرياض، رجب ١٤٢٠هـ.

٤٣- السلمي، علي: **إدارة جديدة لعالم جديد** «من بحوث المؤتمر السنوي السادس الإدارة فـي ظـلال التغيـير»، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٦م.

٤٤- سويلم، محمد: **الإدارة في القرن الحادي والعشرين**،بدون دار نشر،١٩٩٧م.

٤٥- الشـدادي، عـبد الله: **التعليم الجامعي الأهلي: أهميته، تخطيطه، ضوابطه**، بحـث مقدم لندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية المنعقدة بجامعة الملك سعود، كلية التربية في الفترة ١٨-١٩/١١/١٤٢١هـ.

٤٦- الشريف، حسن : **العرب والعولمة**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨م.

٤٧- صـائغ، عـبد الرحمـن أحمد: **نحو منظور شمولي لتقويم أداء الجامعات العربـية**، بحث مقدم للمؤتمر السابع لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي، الرياض ١٤٢٠هـ/١٩٩٩م.

٤٨- الطجـم، عـبد الله وطلـق السواط: **السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات، التطبيقات**، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، ١٤١٥هـ.

٤٩- الطجـم، عبد الله: **التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات**، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جده، ١٤١٦هـ.

٥٠- الطويـل، هاني عبد الرحمن: **الإدارة التربية والسلوك المنظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، ١٤١٨هـ، ١٩٩٨م.

٥١- الضـحيان، عـبد الرحمن إبراهيم: **الإدارة في الإسلام الفكر التطبيق**، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ.

٥٢- العامـــري، أحمد سالم وناصر محمد الفوزان: **مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهــزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أسبابها، وسبل علاجها،** الإدارة العامة، مجلد ٣٧، العدد ٣، رجب ١٤١٨هـ.

٥٣- عــبد الدائــم، عــبد الله: **التخطــيط التربوي**، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨٦م.

٥٤- عبد الرحمن، ابتهاج مصطفى: **الإدارة الاستراتيجية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥م.

٥٥- عــبد الوهاب، علي محمد: **التغيير** «**مناهجه، مقوماته، خطواته، مقاومته**، «من بحوث المؤتمر السادس الإدارة في ظلال التغيير»، مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٦م.

٥٦- العديلـــي، ناصـــر: **الســلوك الإنســاني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٦هـ.

٥٧- علــيان، أحمــد فؤاد: **طرق التعليم التربوية في السنة النبوية**، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٢١هـ ـ ٢٠٠٠م.

٥٨- عمـــار، حـــامد: **دراســات فـــي التربية والثقافة : الجامعات بين الرسالة والمؤسسة**، مكتبة الدار العربية للكتاب، ١٩٩٥.

٥٩- الغـــامدي، خـــالد: **ممارســة رؤســاء الأقسام العلمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك فهد إدارة التغيير** «رسالة ماجستير غير منشورة»، جامعة أم القرى، ١٤١٦هـ.

٦٠- فرجانـــي، نادر: **التعليم العالي والتنمية في البلدان العربية**، مجلة المستقبل العربي، العدد ٢٣٧، ١٩٩٨م.

٦١- فيسوري، هيب : **أهمـــية التعلـــيم العالي في عالم متغير**، مجلة مستقبليات، مجلد ٢٨، العدد ٣، سبتمبر ١٩٩٨م.

٦٢- القاضي، فؤاد: **إدارة التغيير**، المطبعة العثمانية، القاهرة، ١٩٩٧م

٦٣- القحطاني، سالم: **مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل في المملكة العربية السعودية** بحث مقدم لندوة التعليم العالي «رؤى مستقبلية»، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤١٨هـ.

٦٤- القحطاني، سالم والعامري، أحمد وآل مذهب، معدي والعمر، بدران: **منهج البحث في العلوم السلوكية**، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، ١٤٢١هـ.

٦٥- القرني، علي سعد: **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إنجازات وتحديات** «من بحوث مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام»، الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام، الرياض، ١٤١٩هـ.

٦٦- كاظم، عبد الحسين صالح: **التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح**، الإداري، مسقط السنة ١٣، العدد ٤٧، جمادى الآخرة ١٤١٣هـ، ديسمبر ١٩٩١م.

٦٧- كنعان، نواف: **القيادة الإدارية**، دار العلوم، الرياض ١٤٠٢هـ، ١٩٨٢م.

٦٨- لال، زكريا: **دور البحث العلمي في تطور التعليم العالي** «بحث مقدم إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، مكتب اليونسكو في الدول العربية، بيروت ١٩٩٨م.

٦٩- الماضي، محمد المحمدي: **استراتيجية التغيير التنظيمي** : مدخل إسلامي، مقارن رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارية، ١٩٨٩م.

٧٠- ماهر، أحمد: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مركز التنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٥م.

٧١- مدكور، علي أحمد: **التعليم العالي في الوطن العربي «الطريق إلى المستقبل»**، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.

٧٢- المدهري، عبد الله: **الطلاب المتوقع التحاقهم بالتعليم الجامعي خلال خمسة عشر عاماً قادمة في ضوء الإمكانات المتاحة** «بحث مقدم لندوة التعليم العالي رؤى مستقبلية»، وزارة التعليم العالي، الرياض، ١٤١٨هـ.

٧٣- مرسي، محمد منير: **التعليم الجامعي المعاصر قضاياه واتجاهاته**، دار الثقافة، قطر، ١٤٠٧هـ، ١٩٨٧م.

٧٤- المنيف، إبراهيم: **تطور الفكر الإداري المعاصر**، بدون دار نشر، ١٤١٤هـ ـ ١٩٩٣م.

٧٥- نشابه، هشام: **الشباب العربي بين تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل** «بحث مقدم إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي»، مكتب اليونسكو في الدول العربية، بيروت، ١٩٩٨م.

٧٦- نور الله، كمال: **البيروقراطية والتغيير**، دار طلاس، دمشق، ١٩٩٣م.

٧٧- نوفل، كمال ومروان كمال: **التعليم العالي في الوطن العربي**، نظرة مستقبلية، المجلة العربية للتربية المجلد العاشر، العددان ١،٢، ديسمبر ١٩٩٠م.

٧٨- النويصر، خالد رشيد: **بطالة خريجي مؤسسات التعليم العالي السعوديين، واقعها، وأسبابها، وحلولها**، بحث دكتوراه غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢١هـ.

٧٩- الهاشمي، عبد الحميد: **الرسول العربي المربي**، دار الهدى للنشر والتوزيف، الرياض، ١٤٠٥هـ.

٨٠- الهواري، سيد: **مدير المستقبل**، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦م.

٨١- الهوراي، سيد: **القائد التحويلي**، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩م.

٨٢- ولسون، ديفيد: **استراتيجية التغيير** «ترجمة تحية عمارة»، دار الفجر، القاهرة، ١٩٩٥م.

٨٣- ياسين، سعيد عامر: **المؤتمر الأول استراتيجية التغيير وتطوير المنظمات**، مركز وايد سيرفس والتطور الإداري، القاهرة، ١٩٩١م.

٨٤- ياسين، سعيد عامر: **قضايا هامة لإدارة التغيير**، مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطور الإداري، القاهرة، ١٤١٢هـ، ١٩٩٢م.

ب- المطبوعات والنشرات:

١- جامعة أم القرى: دليل جامعة أم القرى، مطابع جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤١٧هـ.

٢- الرئاسة العامة لتعليم البنات: لمحة موجزة، الرياض، ١٤١٦هـ.

٣- وزارة التخطيط: خطة التنمية السادسة، ١٤١٥هـ- ١٤٢٠هـ.

٤- وزارة التخطيط: خطة التنمية السابعة، ١٤٢٠هـ-١٤٢٥هـ.

٥- وزارة التعليم العالي: توصيات ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية رؤية مستقبلية، الرياض، ١٤١٨.

٦- وزارة التعليم العالي: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، نشرة مقدمة من المؤتمر الأقليمي العربي للتعليم العالي، بيروت، ١٤١٨هـ، ١٩٩٨م.

٧- وزارة التعليم العالي: نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، مطابع جامعة الإمام، الرياض، ١٤١٤هـ.

٨- وزارة التعليم العالي: دليل التعليم العالي، مطابع جامعة الإمام، الرياض، ١٤١٦هـ.

٣- قائمة المراجع الأجنبية

1- Avolio, B.J.: **Some Antecedents to trnasformational leadership,** international journal of public administration, 17, No. 9, 1994, pp. 1559-1581.

2- Bass, Bernard M.: **Leadership and performance Beyond Expectation**, free press, New york , 1985.

3- Bass, Bernard M.: **Transformational leadership**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Assoc. 1998

4- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J.: **Improving organizational effectiveness through transformational leadership,** sage publication inc. U.S.A 1994.

5- Basu, Raja: **An Empirical examination of leader – subordinate exchange and transformational leadership as predictors of innovarive behovior,** PhD dissertation, purdue Universiry, 1992.

6- Brown, Gillian E. :**Leadership for change** In An Elementary school MED thesis, Memorial University of New Found Land Canada, 1993.

7- Bubshait, Khaled Burney, Mohammed Nadeem, Iftikhar: **An Integrated Model for managing organizational change,** Journal of King A Bdulaziz, University Econ. & A vol. 11 1998.

8- Burns, Bernard: **Manging change** pitman london, 1992.

9- Case, Agnes Gilman: **The Effect of Leadership Behaviors on the Facilitation of Change In An Urban school District**, EDD. Dissertation, state University of New Yourk Buffalo, 1997.

10- Colvin, Rober: **Transformational leadership: A prescription for contemporary organizations,** 1999.

11- Dunn, Victoria Fearn: **Principal leadership for equity and excellence: Case study of an inclusive, exemplary school,** EDD, Dissertation, University of Houston, 2000.

12- Dykes, Beatriz uy: **transformational leadership behaviovs of dietetic educators in tow – and four – year academic institutions** PHD. The Univervsity of Daytion, 1999.

13- Eccles, Tony: **Succeeding with change** mcGraw-Hill book co. UK 1994.

14- Fairholm, G.w: **"Values leadership: A values philosophy model".** International journal of Valu-Bades Management, 1995 No. 8, p65-77.

15- Fasci, Stanley Dominick: **A framework of transformational leadership concepts proposed for undergraduate college and University student development and student Affairs Leadership** programs EDD dissertation University of san Diego, 1993.

16- Freiberg, Kevinl: **The Heart and spirit of transformational leadership: A Case study of Herb Kelleher's passion for southwest airlines.** Edd, University of san diego, 1987.

17- Faughn, Shirley J: **Transformational leadership in the small Christian college** PHD dissertation University of Illinois at Urban-champain, 1991.

18- Freidank, Jan: **Managing transformational change In German Business Firms** DBA dissertation, U.S International University, 1994.

19- French, wendell L. and Bell cecil H: **organization development** prentice-hall New jersey 1984.

20- Harvey, Bryan curtis: **Starting Right: diagnosing institutional readiness to engage in successful strategic planning,** EDD University of massachuse, 1997.

21- Harvey, Donald and Brown, Donald: **An Experiental Approach to Organization Development** prentice hall New Jersey, 1992.

22- Huber, Nancy s. : **Leadership in Higher Educaton: Engaging The Departmenr t Heads.** www. u. Arizona. Edu/9/4/2000.

23- Jackson, Roland: **Transformational and transactional leadership in division administration at three irstitutions of higher education: an application of Bass and Avolio Multifactor leadership questionnaire,** Edd. Dissertation, Universtiy & cincinnati, 1999.

24- Kaiser, James R. Kaiser, Paula R: **Persuasive messages to support planned change,** Feature summer 1994

25- Kemdirim, Gerald: **CEO Transformational leadership** and Its **Impact on strategic change when moderated by Environmental Uncertainty** MSC thesis, Concorde University Canada, 1993.

26- King, Karen: **cassidy Transformational leadership In school of Nursing Deans**: Perceived Effectiveness, Faculty satisfaction, and faculty willing ness to put Extra Effort EDD dissertation spalding University, 1994.

27- Kotter, John P: **Leading change** Harvard Business school press boston, 1996.

28- Koufmam, Herbert : **The Limits of Onganizational Change,** The University of Alabama Press, 1971.

29- Lee, Honge: **A case study of unsuccessful onganizational change at electronic power division of Alliedsignal company,** PHD Walden University 1995.

30- Leithwood, K. **Contributions of transformational leadership to school restructuring,** A paper presented at the Annual meeting of the University council for educational Administrarion, Houston, Tx. 1993.

31- Leithwood, K.: **Leadership for school restructuring,** education Administration Quanterly, 1994, 30(4), pp 448-518.

32- Lewin, Kurt: **Frontier in group dynamics in field theory in social science,** N.Y, Harber 1951.

33- Lippitt, Gordon And Langseth Peter And Gack Mossot: **Impleminting Organizational chaige,** Jossey - Bass, San Francisco, 1986.

34- Martin, Port Robert: **Development of A participative approach to Guide onganizational change,** EDD University of San diego 1995.

35- Michael, stephen Luthan, fred. Odiorne, George. Burte, W warner. Hayden, spencer: **Techniques of organizational change,** McGraw-Hill book co. 1989.

36- Moyer, Harriett: **What's New In leadership?** Center for community economic development, University of Wisconsin, email: cced@aae.wisc.edu.

37- Niles, Glenn Paul: **A comparative study of Leadership Behaviors In University setting** (Transformational leadership, Transactional Leadership, Charisma) Edd dissertation the University of Rochester, 1997.

38- O'connor, carol A: **The Hand book for organizational change strategy and skill for trainer and developer**. McGraw hill book co. UK 1993.

39- Ogle, Edward Herbert: **The Art of being Human: Acase study of Transformational Leadership**, EDD. Dissertation, University of California, Los Angeles, 2000.

40- Pasmore, william: **A. Creating strategic change** john wiley & sons, Inc. 1994.

41- Piland, Jamey Ann: **Leadership and organizational change: A communication perspective,** PHD University of Oregon 1992.

42- Porras, Jerry I. And Robertson, Peter J. : **Research in Organizational Change and Development,** vol.1, JAI, Press Inc. 1987.

43- Rammel, Virginia V: **Do superintendents that have met the highest number of ohio's performance standards describe their leadership as more transformational,** PHD. The University of Dayton, 1999.

44- Ronneberg, Jeffrey Scott: **The urban school leader as change agentaent: Case studies of three urban school principals,** EDD, Disseration, University of Minnesota, 2000.

45- Robbins, stephen P: **Organizational behavior** 8th edition, Prentice-Hall, N.J, 1998.

46- Scott, cynthia. Jaffe, Dennis: **Managing organizational change** Crisp publications Inc 1989.

47- Senior, Barbara: **organizational change** pitman publishing london.

48- Sergiovanni, T.J.: **Value-Added leadershi**, Harcourt Brace, New york, 1990.

49- Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Anne: **the transformational leader** John wiley and sonce **U.S.A** 1986.

50- Tucker, Mary L: **Higher Education Leadership: Transformational Leadership As A predictor of satisfaction, Effectiveness, and Extra Effort** PHD dissertation University of New Orleans, 1990.

51- Van vught, Frans: **Governmental strategies and innovation in Higher education** Jessica kingsley pub. Ltd, London 1989.

52- Vasu, Michael L. Stewarr, debra Garson, G. david: **Organizational behavior and public management** 2nd edition Marcel Dekker Inc USA 1990.

53- Watts, dale Morris: **An analysis of selected variables influencing organizational changes**, PHD The University of Manitoba Canada 1996.

54- Watwood William Britt: **the role of community college chairs In Implementing change on their compus**: a case study (Total Quality Management Transtormational Leadership) Edd Dissertation, Unevirsty of Nebraska-Lincoln, 1996.

55- Yammarino, francis and spangler, william D. and Bass, Bernard M: **Transformational leadership and performance** the leadership quarterly V.4 N.1 spring 1993.

56- Zaltman, Gerald. Duncan, Robert: **Strategies of planned change** john wiley & sons. Inc. N.Y, 1977.

57- Zielinski, Walter E: **Transformational leadership In corporate and Higher Education** (Total Quality Management) PHD dissertation the Union Institute, 1995.

ملاحق الدراسة

الملحق رقم (١) الاستبانه فى صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

سعادة الدكتور / **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد : -

يقــوم الباحث بالإعداد لدراسة بعنوان (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**) والدراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة التعليم العالي وتهدف إلى : -

- الــتعرف علــى مــدى ممارســة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية .
- التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي .

ولمــا لســعادتكم من خبرة ودراية وإلمام بالبحث العلمي وبمجال هذه الدراسة لذا يــأمل الباحث منكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة من حيث وضوح العبارة ومدى ملاءمتها وارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه .

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،،،

الباحث

سعيد بن محمد الغامدي

تعليمات :

المصطلحات :

١- **عناصر القيادة التحويلية** : حدد (باس Bass و أفاليو Avolio، ١٩٩٤م ص٣) عناصر القيادة التحويلية في أربعة عناصر أطلقا عليها (Four I s) حيث يبدأ كل منها بحرف (I) اللاتيني وهي :

- القـدرة الخارقـة «الجاذبـية» (charisma) أو التأثـير القـائم علـى القدوة والمثال (Idealized influence) حيث يتصرف القائد التحويلي كنموذج يقتدي به المرؤوسون، يضـع الـرؤية، ينمـي الإحساس بالرسالة، يغرس الاعتداد بالنفس، يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.
- الحفز الإلهامي (Inspirational motivation) : القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكـي فـيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سـبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه .
- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation) القائد التحويلي يستثير تفكير مرءوسيه بتشـجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات.
- الاهـتمام بالفـرد (Individualized consideration) القائد التحويلي يعطي إهتمامه الشخصـي لحاجـات كـل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه.

٢- **القائد التحويلي:** ويعني القائد التحويلي في هذه الدراسة ذلك القائد الذي يتمتع بالخصائص التـي حددهـا (تيكـي Tichy، وديفانـا Devanna) وهي: يعتبر نفسه قائداً للتغيير Change Agent، شـجاع Courageous، يـثق بالآخرين Believe in people، موجه بالقيم Value – Driven، يتعلم طول العمر Life Long Learner – قادر على الـتعامل مـع التعقيد، والغموض وعدم التأكد Able To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty، له رؤية Visionary .

٣- **القـيادات الأكاديمية:** تعني في هذه الدراسة مديري الجامعات ووكلاءهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية .

طريقة تعبئة الإستبانة :

سوف تكون الإستبانة في شكلها النهائي كما في الشكل الموضح أدناه :

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة في الخانة الملائمة حسب رأيك .

المحور الأول : مبادئ القيادة التحويلية :

يمارس رئيسي مبادئ القيادة التحويلية التالية :

١- التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال (Idealized Influence)

م	العبارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يضع رؤية لما يجب أن نكون عليه في المستقبل البعيد				
٢	يشعرنا بأن العمل أمانة عظيمة				
٣	ينال إعجابنا بدرجة كبيرة				

المحور الثاني : خصائص القائد التحويلي :

يمتلك رئيسي خصائص القائد التحويلي التالية :

١- يعتبر نفسه قائداً للتغيير (Change Agent)

م	العبارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يدرك مدى الحاجة للتغيير				
٢	يقنعنا بأهمية التغيير				
٣	يخطط للتغيير بعناية				

أولاً : المعلومات الأولية :

١- الجامعة :

☐ الملك سعود
☐ الملك عبدالعزيز
☐ الملك فيصل
☐ أم القرى
☐ الملك فهد
☐ الإمام محمد بن سعود
☐ الإسلامية
☐ الملك خالد

٢- نوع الكليـــــــة : ☐ أدبي
☐ علمي

٣- نــوع التخصص : ☐ أدبي
☐ علمي

٤- الوظيفــــــة: ☐ عميد كلية
☐ رئيس قسم
☐ مدير مركز
☐ عضو هيئة تدريس (حملة درجة الدكتوراه فقط)

٥- سنوات الخدمة مع الرئيس الحالي :

٦- العمر :

ثانياً : محاور الإستبانة :

المحور الأول : عناصر سلوك القيادة التحويلية

يمارس رئيسي القيادة التحويلية التالية من خلال العناصر التالية :

الأول : التأثير القيادي المثالي القائم على القدوة والجاذبية (idealized influence)

وتحقيقاً لذلك فهو يقوم بما يلي :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
١	يضع رؤية لما يجب أن نكون عليه في المستقبل البعيد				
٢	يتصور مستقبل (الجامعة/ الكلية) في ظل المتغيرات المحيطة				
٣	يشرح لنا رؤيته المستقبلية لـــ (الجامعة/ الكلية)				
٤	يطلب منا المساهمة في تصور مستقبل (الجامعة/الكلية)				
٥	يستشعر المسئولية نحو أهداف الجامعة وغاياتها				
٦	يزرع بنا الإحساس بأهداف الجامعة وغايتها				
٧	يشعرنا بضرورة تقديم المصلحة العامة على مصالحنا الشخصية				
٨	يشعرنا بأن العمل أمانة عظيمة				
٩	يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن				
١٠	يتعامل معنا بأخلاق عالية				
١١	يحوز على إعجابنا به بدرجة كبيرة				
١٢	يعتبر نفسه قدوة لنا				
١٣	يقدم احتياجاتنا على احتياجاته				
١٤	لا يستخدم سلطاته لتحقيق مكاسب شخصية				
١٥	يشاركنا في مواجهة المخاطر أياً كانت				
١٦	يجعلنا نشعر بالارتياح في العمل معه				
١٧	يظهر مهارات قيادية تجعلنا نثق بمقدرته القيادية				
١٨	يفي بما يعد القيام به				
١٩	يعد ذو مصداقية عالية				
٢٠	يشعرنا بالاعتزاز به كقائد لنا من خلال إنجازاته				
٢١	يجعلنا نشعر بالفخر لما تحققه (الجامعة/الكلية) من نجاح تحت قيادته				

الثاني: الحفز الإلهامي: (inspirational Motivation) ولذلك :-

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٢٢	يردد العبارات التي تولد لدينا الحماس نحو التغيير				
٢٣	يردد بعض الشعارات العملية لكسب الدعم للتغيير				
٢٤	يردد بعض الكلمات الفاعلة مثل : أهمية الأداء العالي				
٢٥	يــردد بعض الأفكار التي تشحذ الهمم مثل:ضرورة الالتزام برسالة الجامعة				
٢٦	يحدد السلوك المتوقع من كل عضو في عملية التغيير				
٢٧	يضع معايير للأداء الجيد				
٢٨	يستخدم الحوافز لزيادة الإنتاجية				
٢٩	يدفع العاملين عن رضا لتحقيق أقصى ما يستطيعون تحقيقه				
٣٠	يشرح الأهداف بأسلوب مفهوم وواضح				
٣١	يرتب الأهداف حسب أهميتها				
٣٢	يوضح أفضل الطرق لتحقيق الأهداف				
٣٣	يثير بنا روح الفريق الواحد				
٣٤	يوجه جهودنا نحو تحقيق الأهداف المشتركة				
٣٥	يزرع بنا حب التعاون في إنجاز المهام				
٣٦	يعمل على إيجاد الانسجام بيننا				

الثالث : استثارة التفكير (intellectual stimulation) لذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٣٧	يجعلنا نعيد تفكيرنا حول بعض آراءنا بطريق غير مباشر				
٣٨	يشجعنا على التفكير في أساليب جديدة للأداء				
٣٩	يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتغيير				
٤٠	يشجعنا على حل المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي				
٤١	يطرح أسئلة حول معوقات التغيير المحتملة				
٤٢	يطرح بعض المشكلات المحتملة ويطالبنا باقتراح الحلول لها				
٤٣	يشاركنا في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهنا				
٤٤	لا يسمح بالنقد العلني عند الإخفاق مما يشجعنا على الإبداع				
٤٥	لا ينتقد الأفكار التي تتعارض مع أفكاره				
٤٦	يكافئنا على تقديم الأشياء المبتكرة				
٤٧	يستثير فينا الإبداع والتجديد				

الرابع : الاهتمام بالفرد (individual consideration) ولذلك :

م	العبارة	ملاءمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٤٨	يسألنا عن احتياجاتنا الخاصة				
٤٩	يساعدنا في التغلب على مشاكلنا الشخصية				
٥٠	يبدي اهتماما بجميع العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية				
٥١	يهتم بالأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة كالمرضى، والمعاقين وكبار السن ومن في حكمهم				
٥٢	يعامل كل فرد حسب حالته في الثواب والعقاب				
٥٣	يستمع جيداً إذا ما طلب أحدنا مقابلته على انفراد				
٥٤	يدرك الفروق الفردية بيننا خلال تعامله معنا				
٥٥	يعامل كل منا كإنسان لا كموظف فقط				
٥٦	يوجه كل عضو حسب طبيعة مهامه الوظيفية إذ تطلب الأمر خلال زياراته الميدانية لنا				
٥٧	يقدم نصائح مفيدة لكل فرد حسب الحاجة				
٥٨	يشرح لكل فرد منا على حده الكيفية التي ينفذ بها دوره في التغيير عند الحاجة				
٥٩	يوفر معلومات مكتوبة لكل منا عن كيفية أداءه لدوره في عملية التغيير				

المحور الثاني : خصائص القائد التحويلي

يتمتع رئيسي بخصائص القائد التحويلي التالية :

أولاً : يعتبر نفسه قائداً للغيير (Change Agent) ولذلك فهو :

م	العبارة	ملاءمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٦٠	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل				
٦١	يقنعنا بأهمية التغيير				
٦٢	يخطط للتغيير بعناية				
٦٣	يعمل على تذليل معوقات التغيير				
٦٤	يضع مبررات منطقية للتغييرات التي يرغب في إحداثها				
٦٥	يأخذ على عاتقه مسئولية قيادة التغيير				

ثانياً : الشجاعة (Courageous) لأنه :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٦٦	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على أداء العمل بصورة مرضية				
٦٧	يحب المخاطرة المحسوبة				
٦٨	لا يتردد في اتخاذ قرار التغيير الهادف				
٦٩	يواجه خصوم التغيير بمبررات منطقية				
٧٠	حازم في إحقاق الحق				

ثالثاً : الثقة في الآخرين (Believe in people) ولذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٧١	يؤمن بأهمية المشاركة في عملية التغيير				
٧٢	يشعر الآخرين بثقته الكبيرة فيهم				
٧٣	يحترم مشاعر الآخرين				
٧٤	يعمل على تمكين العاملين من القيام بالمهام الموكولة لهم				

رابعاً : موجه بالقيم (Value - Driven) يتحلى بالقيم المثلى لذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٧٥	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه				
٧٦	يتعامل معنا بأخلاق فاضلة				
٧٧	ينظر إلى العمل على أنه أمر تعبدي				
٧٨	يعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة في العمل				

خامساً : التعلم المستمر (Life Long Learner) أو التعلم الذاتي لذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٧٩	يحثنا على التعلم من أخطاءنا				
٨٠	يعترف بالأخطاء عند إدراكها				
٨١	يعتبر الأخطاء تجارب عملية				
٨٢	يعتقد بأن الحياة العملية رحلة دائمة لتلقي المعرفة				
٨٣	يعد مثالاً لنا للتعلم الذاتي				
٨٤	يعمل على تطوير قدراتنا ومهاراتنا				

سادساً : القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة والمعقدة وعدم التأكد

(The Ability To Deal With Complexity, Ambiguity, And Uncertainty)

ولذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٨٥	يستطيع التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها				
٨٦	يستطيع التعامل مع القضايا ذات التعقيد مثل التقنيات الحديثة				
٨٧	يضع بعض الافتراضات حول بعض المواقف ويعمل على اختبارها تمهيداً لحلها				
٨٨	يعمل بحذر عند عدم التأكد				

سابعاً : القدرة على بناء رؤى (Visionary) ولذلك فهو :

م	العبارة	ملائمة العبارة		وضوح العبارة	
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة
٨٩	يملك القدرة على الخيال الواسع عن مستقبل أفضل لـ(الجامعة/الكلية)				
٩٠	يخطط للمستقبل المنشود لـ(الجامعة/الكلية)				
٩١	يعمل بعزيمة قوية على ترجمة الأحلام والتصورات إلى واقع				

شكراً لكم على مساهمتكم القيمة في

في تحكيم هذه الاستبانة وجزاكم الله خيراً

الباحث

الملحق رقم (٢) قائمة المحكمين

قائمة الأساتذة محكمي الاستبانة

(بالترتيب الأبجدي)

١- د. إبراهيم الماحي : أســتاذ مشــارك، مساعد مدير معهد التدريب أكاديمية نايف العربية.

٢- د. أحمد بن سالم العامري : أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود

٣- د. جويبر بن ماطر الثبيتي : أســتاذ مشــارك، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٤- د. صالح بن إبراهيم الصنيع : أســتاذ مشــارك، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعــية، جامعــة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٥- د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان : أســتاذ مشــارك، مدير إدارة الاستشارات، معهد الإدارة العامة.

٦- د. عبد الله بن محمد الحميدي : أســتاذ مشــارك، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٧- د. علي بن عبد الله البردي : أســتاذ مســاعد، قســم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٨- د. عميد فهد بن أحمد الشعلان : أســتاذ الإدارة العامة، مدير معهد التدريب، أكاديمية نايف العربية.

٩- د. عقيد محمد بن إبراهيم السيف : أســتاذ علم الاجتماع في كلية الملك فهد الأمنية.

١٠- د. ناصر بن محمد الفوزان : أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

الملحق رقم (٣) الاستبانه في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

سعادة الدكتور/ **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

أقوم حالياً بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى، بعنوان "**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: ممارسة عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**".

والقيادة التحويلية تعني هنا ذلك النوع من القيادة التي يتمتع أصحابها بسلوك وخصائص فريدة تمكنهم من تحويل منظماتهم وتطويرها من وضعها الحالي إلى وضع أفضل.

ويسعى الباحث من خلال أطروحته إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- **ما مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام والمراكز العلمية وهيئة التدريس السعوديين؟**
- **ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام والمراكز العلمية وهيئة التدريس السعوديين؟**

ولما لوجهة نظر سعادتكم من أهمية في هذا الموضوع فإنني أمل التكرم بتخصيص خمس دقائق من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات هذه الاستبانة، بحيث تمثل إجاباتكم وجهات نظركم الموضوعية عن سلوك وخصائص القائد الذي تعملون معه، وأؤكد لكم بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وفي الختام أشكر لسعادتكم كريم تعاونكم وحرصكم على عدم ترك أي فقرة دون اجابة، وآمل التكرم بإعادة الاستبانه بعد تعبئتها خلال أسبوع من استلامها في الظرف المرفق.

والله يرعاكم ويحفظكم.

الباحث

سعيد بن محمد الغامدي

نموذج الإجابة على الاستبانة

المحور الأول: عناصر سلوك القائد التحويلي:

العبارات التالية تعبر عن عناصر سلوك القائد التحويلي، أرجو التكرم بوضع إشارة "✓" في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على تطابق سلوك رئيسك المباشر معها:-

م	العبارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يجعل من نفسه قدوة لنا	✓			
٢	يحوز على إعجابنا به		✓		
٣	يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن				✓

- في إجابة العبارة رقم (١) يتبين أن المستجيب يوافق بقوه على تطابق سلوك رئيسه مع مضمون هذه العبارة.
- في إجابة العبارة رقم (٢) يتبين أن المستجيب موافق على تطابق سلوك رئيسه مع مضمون هذه العبارة
- في إجابة العبارة رقم (٣) يتبين أن المستجيب غير موافق على تطابق سلوك رئيسه مع مضمون هذه العبارة.

المحور الثاني: خصائص القائد التحويلي:

العبارات التالية تعبر عن خصائص القائد التحويلي، أرجو التكرم بوضع إشارة "✓" في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على تمتع رئيسك المباشر بهذه الخصائص:-

م	العبارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	✓			
٢	يخطط للتغيير بعناية			✓	
٣	يعمل على تذليل معوقات التغيير				✓

- في إجابة العبارة رقم (١) يظهر المستجيب أنه موافق بقوه على تمتع رئيسه بهذه الخاصية.
- في إجابة العبارة رقم (٢) يظهر المستجيب أنه موافق إلى حد ما على تمتع رئيسه بهذه الخاصية.
- في إجابة العبارة رقم (٣) يظهر المستجيب أنه غير موافق على تمتع رئيسه بهذه الخاصية.

معلومات أولية عن المجيب

١- الجامعـة:

- ☐ جامعـــة الملك سعـــــــود
- ☐ جامعـــة الملك عبد العزيز
- ☐ جامعـــة الملك فيصـــــل
- ☐ جامعـــة أم القـــــــرى
- ☐ جامعـــة الملك فهـــــــد
- ☐ جامعة الإمام محمد بن سعود
- ☐ الجامعـــة الإسلامية
- ☐ جامعـــة الملك خالـــــد

٢- نوع الكليـة:

- ☐ نظري
- ☐ علمي

٣- نوع التخصص:

- ☐ نظري
- ☐ علمي

٤- الوظيفـــة:

- ☐ عميـــــــــد
- ☐ رئيس قسم علمي
- ☐ مديـــر مركـــز علمي (مراكز البحوث، اللغات، الحاســوب)
- ☐ عضو هيئة تدريس (حملة درجة الدكتوراه السعوديين فقـط)

٥- العمـــر:

- ☐ ٣٠ ـ ٤٠
- ☐ ٤١ ـ ٥٠
- ☐ ٥١ فأعلى

محاور الاستبانة

المحور الأول: عناصر سلوك القائد التحويلي:

العبارات التالية تعبر عن عناصر سلوك القائد التحويلي، أرجو التكرم بوضع إشارة "✓" في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على تطابق سلوك رئيسك المباشر معها:-

م	العبــــــــــارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يجعل من نفسه قدوة لنا				
٢	يحوز على إعجابنا به				
٣	يفرض علينا احترامه من خلال تعامله الحسن				
٤	يتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا به				
٥	نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله				
٦	نعمل على محاكاة سلوكه المثالي				
٧	يتمتع بالإيثار من خلال تقديم احتياجاتنا على احتياجاته الشخصية				
٨	يعتمد عليه في عمل الشيء الصحيح				
٩	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية				
١٠	يشاركنا في مواجهة المخاطر				
١١	يعطينا معنىً للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا				
١٢	يعمل على رفع معنوياتنا				
١٣	يعمل على دعم روح الفريق الواحد				
١٤	يثير فينا التحدي والثبات				
١٥	يستثير حماسنا نحو التغيير				
١٦	يعمل على تعزيز التفاؤل بيننا				
١٧	يشجعنا على استشراق مستقبل منظمتنا				
١٨	يوصل بوضوح توقعاته التي يرغب منا الوفاء بها				

م	العبـــــــــــــارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١٩	يبهرنا بدرجة التزامه بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية				
٢٠	يستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء				
٢١	يشجعنا على طرح أفكار مبتكرة لإحداث التغيير				
٢٢	يشجعنا على حل المشكلات بطرق مبتكرة				
٢٣	يمنع النقد العلني عند الإخفاق مما يشجعنا على الإبداع				
٢٤	يستثير فينا الإبداع والتجديد				
٢٥	يشجعنا على تجريب أساليب جديدة للعمل				
٢٦	يشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكاره				
٢٧	يشجعنا على التفكير في سبل التغلب على معوقات التغيير				
٢٨	يعطي اهتماماً شخصياً باحتياجاتنا الفردية للنمو المهني والإنجاز				
٢٩	يعتبره كل منا مدرباً شخصياً له				
٣٠	يراعي الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات				
٣١	يقر بالفروق الفردية بيننا ويدفعنا لمزيد من الأداء وفقاً لذلك				
٣٢	يشجع الاتصال المتبادل بين كل منا وبينه				
٣٣	يمارس معنا أسلوب الإدارة بالتواجد وبالتالي يسهل علينا الرجوع إليه عند الحاجة				
٣٤	نحس بعلاقته الحميمة معنا من خلال اهتمامه بالقضايا الشخصية لكل منا				
٣٥	يستمع باهتمام إذا ما تحدث أحد منا إليه				
٣٦	يحرص على تنمية قدراتنا من خلال تفويض بعض مهامه لنا				
٣٧	يتابع المهام المفوضة لنا بغرض توفير أي دعم إضافي نحتاجه				

المحور الثاني: خصائص القائد التحويلي:

العبارات التالية تعبر عن خصائص القائد التحويلي، أرجو التكرم بوضع إشارة "✓" في الخانة التي تمثل درجة موافقتك على تمتع رئيسك المباشر بهذه الخصائص:-

م	العبـــــــــــــارة	موافق بقوة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
٣٨	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل				
٣٩	يخطط للتغيير بعناية				
٤٠	يعمل على تذليل معوقات التغيير				
٤١	يضع مبررات منطقية للتغييرات التي يرغب في إحداثها				
٤٢	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أداء العمل				
٤٣	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات				
٤٤	حازم في اتخاذ قرار التغيير الهادف				
٤٥	حازم في مواجهة القوى المضادة للتغيير				
٤٦	حازم في إحقاق الحق				
٤٧	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير				
٤٨	يثق في الآخرين بشكل كبير				
٤٩	لديه قناعة قوية بقدرات العاملين				
٥٠	يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام				
٥١	يحس بمشاعر العاملين معه				
٥٢	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه				
٥٣	يعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة				
٥٤	تنسجم أقواله مع أفعاله				
٥٥	تتوافق أفعاله مع المبادئ التي ينادي بها				
٥٦	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة				
٥٧	يعتبر أن الحياة العملية رحلة دائمة لتلقي المعرفة				
٥٨	حريص على التعلم الذاتي المستمر				
٥٩	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها دون خجل				
٦٠	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها				
٦١	قادر على التعامل مع الأمور المعقدة مثل التقنيات الحديثة				
٦٢	يعمل بحذر عند عدم التأكد				
٦٣	قادر على تخيل تأثير المتغيرات المختلفة على جهازه				
٦٤	يمتلك رؤية واضحة لمستقبل الجهاز الذي يشرف عليه				
٦٥	يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس				

شكراً لكم على حسن تعاونكم وجزاكم الله خيراً

الباحـث

الملحق رقم (٤) خطابات معالي مدير جامعة أم القرى لأصحاب المعالي مدراء الجامعات السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة

صاحب المعالي مدير جامعة الملك سعود سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٠٧ التاريخ : ١٤٢١/١/٤ هـ المشفوعات : ١ استبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة

صاحب المعالي مدير جامعة الملك عبدالعزيز سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ٤/١/١٤٢٤هـ المشفوعات : ١ استبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة

UMM AL-QURA UNIVERSITY

صاحب المعالي مدير جامعة الملك فيصل سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ٤/١/١٤٢٤هـ المشفوعات : ١ استبانة

بســـم الله الرحمن الرحيــم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة

صاحب المعالي مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ١٤٢١/٨/٤ المشفوعات : ١ استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة

صاحب المعالي مدير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ٤ / ١ / ١٤٢١ المشفوعات : ١ استبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة

صاحب المعالي مدير الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : **(القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)** .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ٤/١/١٤٢١ المشفوعات : ١ استبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة

صاحب المعالي مدير جامعة الملك خالد سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : **(القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)** .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو معاليكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لمعاليكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٢٧ التاريخ : ١٤٢١/١/١٤ المشفوعات : ١ استبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
مكتب مدير الجامعة

سعادة عميد الدراسات العليا   سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

فإن الباحث / سعيد بن محمد الغامدي سيقوم بالإعداد لأطروحة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى بعنوان : (**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى توفر عناصرها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**) .

ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ما مدى توفر عناصر سلوك القائد التحويلي في القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟
- ما مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وهيئة التدريس السعوديين ؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية من خلال النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في المساهمة في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وفي نفس الوقت تمثل إضافة علمية لحقل الإدارة التربوية .

أرجو سعادتكم التفضل بالتوجيه لمن ترون بتقديم العون والمساعدة لما يحتاجه الباحث ومساعدته في الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال الاستبانة المطلوب توزيعها على الإخوة العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء المراكز وأعضاء هيئة التدريس .

شاكرين لسعادتكم كريم عونكم الدائم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

مدير الجامعة

د . سهيل بن حسن قاضي

الرقم : ٧٠   التاريخ : ٤/٢/١٤٢١   المشفوعات : استبانة